

UNIVERSITE DU QUEBEC

MEMOIRE PRESENTE A  
L'UNIVERSITE DU QUEBEC A TROIS-RIVIERES

COMME EXIGENCE PARTIELLE DE LA MAITRISE EN  
ECONOMIE ET GESTION DES SYSTEMES DE PETITES  
ET MOYENNES DIMENSIONS

PAR  
JOCELYN D. PERREAULT

LES DEPANNEURS INDEPENDANTS, AFFILIES  
SOUS BANNIERES ET FRANCHISES

JUIN 1986

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

## Table des matières

Résumé.....	viii
Remerciements.....	x
Liste des figures et des tableaux.....	xi
Chapitre premier - Introduction.....	1
1.1 L'importance du dépanneur.....	2
1.2 Formulation du problème managériel.....	6
1.3 Les objectifs de la recherche.....	6
1.4 Les intérêts de la recherche.....	8
1.5 Les opportunités de la recherche.....	9
1.6 Le contenu des autres chapitres.....	10
Chapitre II - Examen de la littérature.....	11
2.0 Examen de la littérature.....	12
2.1 Le dépanneur.....	13
2.1.1 Le dépanneur indépendant.....	14
2.1.2 Le dépanneur affilié à une bannière.....	15
2.1.3 Le dépanneur franchisé.....	16
2.2 Les avantages et les inconvénients des divers modes d'exploitation.....	19
2.2.1 Le dépanneur indépendant.....	19
2.2.2 Le dépanneur affilié.....	20
2.2.3 Le dépanneur franchisé.....	20

Table des matières (suite)

2.3	Le marketing.....	28
2.3.1	Définitions.....	28
2.3.2	Le modèle de Boisvert, Brisoux, Lambin et Peeters (1981).....	29
2.3.3	Autres publications sur le marketing.....	32
2.4	La satisfaction du propriétaire-dirigeant.....	33
2.5	Le modèle de catégorisation de Brisoux-Laroche.....	35
Chapitre III - Les objectifs de la recherche.....		38
3.0	Les objectifs et les hypothèses.....	39
3.1	Les objectifs de la recherche.....	39
3.2	Le cadre conceptuel spécifique.....	40
3.3	Les hypothèses.....	42
3.3.1	Hypothèses relatives aux avantages et aux incon- vénients reliés aux trois modes d'exploitation.....	42
3.3.1.1	Hypothèses relatives au commerçant indépendant.....	43
3.3.1.2	Hypothèses relatives au commerçant affilié à une bannière.....	43
3.3.1.3	Hypothèses relatives au commerçant franchisé.....	44
3.3.2	Hypothèses relatives au processus de marketing.....	44
3.3.3	Hypothèse relative à la satisfaction du propriétaire-dirigeant.....	45
3.3.4	Hypothèses relatives au modèle de catégorisation des bannières.....	45
3.3.4.1	Hypothèses relatives au profil des bannières évoquées.....	46

### Table des matières (suite)

3.3.4.2	Hypothèses relatives au profil des bannières en attente.....	46
3.3.4.3	Hypothèses relatives au profil des bannières rejetées.....	47
3.3.4.4	Hypothèses relatives au profil des bannières floues.....	47
Chapitre IV - La méthodologie de la recherche.....		49
4.1	Choix du type d'étude.....	50
4.2	Identification des informations nécessaires.....	50
4.3	Identification de l'univers idéal, du cadre d'échantillonnage, de la méthode d'échantillonnage.....	51
4.4	La cueillette des données et l'instrument de mesure.....	54
4.4.1	La cueillette des données.....	54
4.4.2	L'instrument de mesure.....	54
4.5	Le traitement des données.....	55
4.6	Règles de décision concernant les hypothèses.....	56
4.6.1	Hypothèse relative aux avantages et aux inconvénients.....	56
4.6.2	Hypothèse relative au processus de marketing.....	56
4.6.3	Hypothèse relative à la satisfaction du propriétaire-dirigeant.....	57
4.6.4	Hypothèse relative au processus de catégorisation..	57
Chapitre V - La présentation et l'interprétation des résultats....		58
5.0	Caractéristiques des répondants et de leurs entreprises..	59
5.1	Hypothèses relatives aux avantages et aux inconvénients de chacun des modes d'exploitation.....	60
5.1.1	Hypothèses relatives au commerçant indépendant.....	60

Table des matières (suite)

5.1.2	Hypothèses relatives au commerçant affilié à une bannière.....	63
5.1.3	Hypothèses relatives à la franchise.....	65
5.2	Hypothèse relative au processus de marketing.....	68
5.2.1	L'indépendant.....	69
5.2.2	Commerçant affilié à la bannière.....	69
5.2.3	Commerçant franchisé.....	71
5.3	Hypothèse relative à la satisfaction du propriétaire- dirigeant.....	72
5.4	Hypothèses relatives au modèle de catégorisation Brisoux- Laroche.....	76
5.4.1	Hypothèse relative au processus de catégorisation..	76
5.4.2	Hypothèses relatives au profil des bannières évoquées.....	79
5.4.3	Hypothèses relatives au profil des bannières en attente.....	79
5.4.4	Hypothèses relatives au profil des bannières rejetées.....	80
5.4.5	Hypothèses relatives au profil des bannières floues.....	81
5.5	Les bannières choisies.....	81
5.6	Sommaire des résultats relatifs aux hypothèses.....	82
5.7	Analyse et interprétation des résultats.....	82
5.7.1	Avantages et inconvénients perçus par les propriétaires-dirigeants.....	82
5.7.2	Processus de marketing.....	85
5.7.3	Satisfaction du propriétaire-dirigeant.....	85

Table des matières (suite)

Chapitre VI – Contributions et limites de la recherche.....	89
6.1 Les contributions de la recherche.....	90
6.1.1 Les contributions théoriques.....	90
6.1.2 Les contributions pratiques.....	92
6.2 Les limites de la recherche.....	93
6.2.1 La mesure des variables.....	94
6.2.2 La cueillette des données.....	95
6.2.3 L'échantillon.....	95
6.3 Opportunités de recherche future.....	95
Conclusion.....	97
Annexe I – Liste des bannières.....	100
Annexe II – Le questionnaire.....	102
Annexe III– L'échantillon.....	129
Annexe IV – Tableau-synthèse – auteurs-thèmes.....	131
Références.....	137

## Résumé

Le rapport de recherche porte sur la comparaison entre les trois modes d'exploitation possibles d'un dépanneur dans le secteur alimentaire. La recherche visait quatre objectifs principaux. Le premier était d'identifier les avantages et les inconvénients perçus à opérer un dépanneur en étant indépendant, affilié à une bannière ou franchisé. Le second objectif était de vérifier le processus de marketing tel que mis en oeuvre dans chacun des modes d'exploitation. Le troisième objectif était de vérifier le degré de satisfaction des propriétaires-dirigeants selon le mode d'exploitation qu'ils avaient choisi. Le dernier objectif était de vérifier le modèle de catégorisation de Brisoux et Laroche (1980) dans le choix de 16 bannières disponibles pour les dépanneurs au Québec afin de repartir en affaires dans la gestion d'un dépanneur.

L'enquête a été effectuée à l'aide d'entrevues personnelles structurées avec les propriétaires de 54 dépanneurs du Trois-Rivières métropolitain et répartis en 23 indépendants, 15 affiliés à des bannières et 16 franchisés.

Les résultats obtenus semblent indiquer que le dépanneur indépendant est très vulnérable, que l'autonomie de gestion est le seul avantage perçu, que les activités de marketing sont mal structurées et que les propriétaires sont peu satisfaits de leur performance. L'affiliation à une bannière donnerait à peu près les mêmes avantages que la franchise mais avec une plus grande autonomie cependant. Les activités de marketing sont mieux structurées chez les franchisés même si elles



sont satisfaisantes chez les affiliés à une bannière. Relativement aux bénéfices générés par leur entreprise, les affiliés sont plus satisfaits que les franchisés.

Finalement, il semble que les répondants catégorisent les bannières disponibles selon le modèle proposé par Brisoux et Laroche.

### Remerciements

Nous tenons à remercier Monsieur Jacques Brisoux, directeur de recherche, pour sa très grande disponibilité et son support constant.

Nous tenons aussi à souligner la collaboration de monsieur Denis Pettigrew, co-directeur de recherche et Monsieur Jean Lorrain, membre du comité d'évaluation.

De plus, nos remerciements vont aux organismes subventionnaires, le Ministère de l'Education du Québec par son programme FCAR et la Fédération Canadienne de l'Entreprise Indépendante.

### Liste des figures et des tableaux

Figure 1 - Les modes d'exploitation des magasins de type "dépanneur.....	7
Figure 2 - Le modèle de Boisvert, Brisoux, Lambin et Peeters (1981).....	30
Figure 3 - Le modèle Brisoux-Laroche (1980).....	37
Figure 4 - Le cadre conceptuel (Modèle de recherche).....	41
Tableau 1 - Tailles et parts de marché.....	3
Tableau 2 - L'évolution de la part de marché des dépanneurs..	4
Tableau 3 - Profil des dépanneurs.....	5
Tableau 4 - Degré d'indépendance des différents types d'entrepreneurs.....	25
Tableau 5 - Avantages et inconvénients (Auteurs).....	27
Tableau 6 - Services offerts par les franchiseurs et degré de satisfaction des franchisés.....	34
Tableau 7 - Sommaire des hypothèses du modèle de catégorisation.....	48
Tableau 8 - Identification des informations nécessaires.....	52
Tableau 9 - Avantages et inconvénients (résultats).....	62
Tableau 10 - Processus de marketing (résultats).....	70
Tableau 11 - Satisfaction du propriétaire-dirigeant.....	73
Tableau 12 - Satisfaction des services offerts.....	74
Tableau 13 - Taille moyenne des ensembles: évoqué, rejeté, flou, en attente.....	78
Tableau 14 - Intention d'affiliation et niveau de connaissance	78
Tableau 15 - Le modèle de Brisoux-Laroche (Résultats).....	83

## Chapitre premier

### Introduction

### 1.1 L'importance du dépanneur

Le dépanneur joue un rôle important au sein du secteur alimentaire de ventes au détail. Selon Statistiques Canada, les ventes des dépanneurs au Québec atteignaient 1,8 milliard de dollars en 1984, soit vingt-deux pourcent (22%) du total du secteur alimentaire, alors qu'en janvier 1975, les ventes de ce type de magasin ne représentaient que 16% du total dudit secteur (voir le tableau 2). Il y avait, tel que nous le montre le tableau 1, 4191 dépanneurs au Québec à la fin de 1984 pour trente sept pourcent (37%) des magasins en alimentation. D'après Gérard Virthe, p.d.g. de Cogem International, le nombre de dépanneurs aurait augmenté de 25% entre 1980 et 1983 alors que les ventes auraient progressé en moyenne de 15% annuellement.

Le Centre d'organisation scientifique du commerce et de l'industrie dénombrait en 1984 plus de 3150 dépanneurs indépendants et 1041 sous bannières par affiliation ou par franchise. Il est intéressant de noter que les dépanneurs indépendants détiennent une part du marché légèrement moindre que les autres affiliés et franchisés malgré le fait que les premiers soient en nombre trois fois plus grand.

D'après le tableau 3, il y aurait au moins seize (16) bannières disponibles au Québec, le franchiseur le plus important étant Provi-Soir et le groupe d'affiliés le plus important étant Bonisoir.

Tableau 1  
Tailles moyennes et part de marché des dépanneurs<sup>(1)</sup>

Données	Prov. de Québec	Zone métr. Montréal
I- Nombre de dépanneurs	4 191 <sup>(2)</sup>	2 146
- Nombre d'affiliés <sup>(3)</sup>	1 041	728
% de magasins alimentaires	9,4	n.a.
- Nombre d'indépendants <sup>(4)</sup>	3 150	1 418
% de magasins alimentaires	28,4	n.a.
II- Ventes annuelles (\$)		
- dépanneurs affiliés (000'\$)	936 000 <sup>(5)</sup>	371 966
- dépanneurs indépendants (000'\$)	853 450	310 541
III- Ventes par magasin		
- par année		
- dépanneurs affiliés (\$)	899 135	510 942
- dépanneurs indépendants (\$)	270 936	218 999
- par semaine		
- dépanneurs affiliés (\$)	17 291	9 825
- dépanneurs indépendants (\$)	5 200	4 211
- Moyenne générale chez les dépanneurs		
- par année (\$)	426 974	316 562
- par semaine (\$)	8 211	6 088
IV- Part du marché (ventes)		
- Dépanneurs affiliés (%)	11,5	9,4
- Dépanneurs indépendants (%)	10,5	7,9
Total des dépanneurs	<u>22,0</u>	<u>17,3</u>

(1) En 1984 d'après les calculs effectués par le Centre d'organisation scientifique du commerce et de l'industrie;

(2) Données officielles obtenues d'un tirage d'une revue spécialisée pour les dépanneurs en 1982-83;

(3) Corporatifs et non-corporatifs;

(4) Sans aucune bannière;

(5) D'après une donnée officielle généralement admise au sein d'une bannière importante.

Tableau 2

L'évolution de la part du marché alimentaire  
des dépanneurs de 1975 à 1984(1)

Magasins	1975		1984	
	Ventes (000'\$)	Part de marché (%)	Ventes (000'\$)	Part de marché (%)
Epicerie- boucheries	425 952	77	5 591 114	68.7 (- 8.3)
Epicerie, confiseries et divers articles (2)	89 052	16.1	1 789 450	22.1 (+ 6)
Tous les autres magasins d'aliments (3)	38 413	6.9	749 058	9.2 (+ 2.3)
Total	553 417		8 129 622	

(1) Statistiques Canada, Commerce de détail, janvier 1975 à décembre 1984, Catalogue 63-005: données préliminaires.

(2) Epicerie avec moins de 20% de viande fraîche. Pour les fins de notre analyse, ces commerces sont identifiés comme dépanneurs.

(3) Boulangeries, pâtisseries, fruiteries, boucheries, poissonneries, etc..., magasins alimentaires spécialisés comme on en rencontre dans les marchés publics.

Tableau 3  
Le profil des dépanneurs du Québec<sup>(1)</sup>

	Total	Nombre affiliés		Indé.
Bannières <sup>(5)</sup>		Corp. <sup>(2)</sup>	Non-corp. <sup>(3)</sup>	(4)
Accommodation				
Chanteclerc	3	nil	3	
Bonisoir	171	nil	171	
Cantor	66	3	63	
Couche-tard	11	nil	11	
Econosoir	1	nil	1	
Frigo <sup>(6)</sup>	3	nil	3	
Irving	30	nil	30	
La Maisonnée	75	22	53	
Mac's	21	6	15	
Perrette	145	114	31	
Pinto	17	nil	17	
Provi-Soir	200	nil	200	
Sagamie	12	nil	12	
Sept-Jours	80	nil	80	
Sertard	39	nil	39	
Servi-Express <sup>(7)</sup>	167	nil	167	
Sous-total	1 041	145	896	
Indépendants <sup>(4)</sup>	3 150			3 150
TOTAL	4 191			

(1) Compilation effectuée par COSCI le 21 mars 1985;

(2) Propriété de franchiseur;

(3) Affiliés par contrat;

(4) Sans aucune affiliation;

(5) Affiliés

(6) Contrôlé par Pétro-Canada

(7) Affiliés à 10 grossistes desservant 16 centres de distribution.



### 1.2 La formulation du problème managériel

Toute personne désirant se lancer en affaires en opérant un magasin alimentaire de type dépanneur doit faire un choix entre l'achat ou la création d'une entreprise totalement indépendante, l'achat ou la création d'un commerce affilié à une bannière, l'achat d'un commerce franchisé nouveau ou déjà existant. Le futur propriétaire d'un dépanneur doit d'abord évaluer quel est le mode d'exploitation (voir la figure 1) susceptible de lui apporter la plus grande satisfaction, et pour ce faire, il doit chercher à connaître tous les avantages et inconvénients possibles découlant de chacun des trois modes d'exploitation de ce genre de commerce. Nous ne nous attarderons donc pas sur le choix entre la création ou l'achat d'un dépanneur, ni sur le choix d'une bannière ou franchise nouvelle ou déjà en opérations.

Comme un grand nombre d'investisseurs songent à gérer un dépanneur en étant sous une bannière, les dirigeants des différents groupements doivent tenir compte de la façon dont les propriétaires-dirigeants catégorisent les bannières disponibles afin d'adopter la bonne stratégie d'affiliation ou de franchisage.

### 1.3 Les objectifs de la recherche

La présente recherche vise quatre objectifs: le premier est de vérifier auprès d'un échantillon de propriétaires de dépanneurs ce qu'ils perçoivent comme étant les avantages et les inconvénients d'opérer comme indépendants, sous bannières ou comme franchisés. Le second consiste à vérifier au sein de ces dépanneurs comment s'y

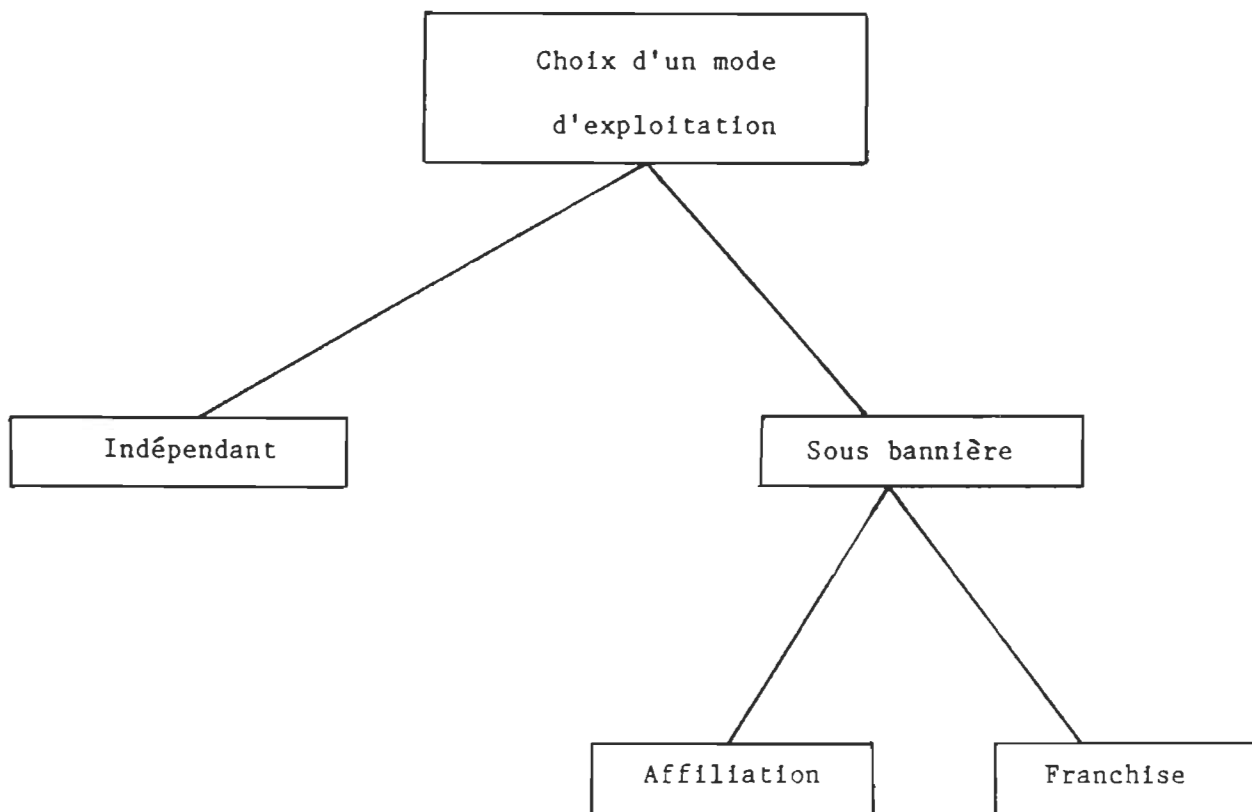


Figure 1. Les modes d'exploitation des magasins de type "dépanneur".

opère le processus de marketing. Puis, nous voulons évaluer le degré de satisfaction des propriétaires de dépanneurs face au mode d'exploitation (indépendant, bannière, franchise) choisi.

Un autre objectif de cette recherche est de vérifier le modèle de catégorisation des marques de Brisoux et Laroche en l'adaptant aux noms de bannières pour dépanneurs au Québec.

Les objectifs et les hypothèses sont présentés d'une façon plus détaillée au chapitre III.

#### 1.4 Les intérêts de la recherche

Nous voyons un double intérêt dans la présente recherche:

Du point de vue théorique, la recherche apportera de l'information sur le vécu des propriétaires comme dirigeants de dépanneurs indépendants, affiliés à une bannière ou franchisés. Elle identifiera les avantages et les inconvénients de chacun des modes d'exploitation. Elle nous informera également sur la mise en oeuvre du processus de marketing dans ce type de magasin d'alimentation. Enfin, elle nous indiquera la satisfaction des propriétaires-dirigeants et un lien possible avec le mode d'exploitation privilégié pour continuer à opérer un tel genre de commerce.

Du point de vue pratique, la recherche apportera des informations aux gestionnaires des différentes bannières disponibles pour les dépanneurs afin d'ajuster les différents services offerts à leurs membres pour leur plus grande satisfaction. Les investisseurs poten-

tiels et les propriétaires actuels de dépanneurs trouveront aussi l'information leur permettant de mieux choisir ou même de modifier le mode d'exploitation d'un dépanneur.

### 1.5 Les opportunités de recherche

L'ensemble des commerces de détail de type "dépanneur" constitue un champ d'étude très vaste et négligé compte tenu de leur importance par rapport à l'ensemble des magasins alimentaires. Il y a donc place pour une recherche plus approfondie reliée au "phénomène" du dépanneur au Québec.

Nous n'avons pas trouvé de résultats de recherche empirique dans ce domaine au Québec malgré le fait qu'il y ait dans la province plus de 4,000 établissements de ce genre. Nous constatons toutefois à l'occasion des reportages portant sur le mécontentement de certains franchisés. (ex: Journal de Montréal, 23 avril 1985: La Maisonnée: des franchisés malheureux).

Il sera intéressant de prendre connaissance des avantages et inconvénients identifiés par les opérateurs de dépanneurs indépendants, affiliés à une bannière ou franchisés, de voir comment le processus de marketing s'y opère, de constater la satisfaction des propriétaires dans le mode d'exploitation choisi.

De plus, cette recherche sensibilisera peut-être d'autres chercheurs pour des interventions futures auprès du milieu.

### 1.6 Le contenu des autres chapitres

Le chapitre II présente un examen de la littérature pertinente au domaine étudié. Nous y retrouvons plusieurs définitions de concepts importants ainsi que les principaux résultats d'études empiriques portant sur le franchisage. Nous y examinons également le modèle industriel de Boisvert, Brisoux, Lambin et Peeters ainsi que le modèle de catégorisation des marques de Brisoux-Laroche.

Le chapitre III présente les objectifs, le cadre conceptuel spécifique ainsi que les hypothèses de la recherche.

Le chapitre IV nous éclaire sur la méthodologie de la recherche alors que dans le chapitre V, nous présentons, analysons et interprétons les résultats obtenus.

Enfin, la dernière section de ce document, le chapitre VI, présente les limites et contributions de la présente recherche.

## Chapitre II

### Examen de la littérature

## 2.0 Examen de la littérature

Dans ce chapitre, nous examinons la littérature ayant servi de fondement théorique à la présente recherche. Il y a eu de nombreuses recherches faisant l'état de comparaison entre le commerce indépendant et la franchise, mais dans ces recherches le commerçant affilié à une bannière est généralement considéré comme indépendant alors que nous désirons considérer l'affiliation à une bannière comme un mode d'exploitation vraiment distinct de la gestion indépendante et du franchisage.

La littérature identifie des avantages et des inconvénients propres à la franchise pour différents secteurs tels que la restauration-rapide, les stations-services, les concessionnaires d'automobiles, mais rien d'identifié comme étant spécifique au secteur alimentaire.

La première section de ce chapitre présente diverses définitions et caractéristiques du dépanneur en général, du dépanneur indépendant, affilié et franchisé. La deuxième section présente un certain nombre d'avantages et d'inconvénients propres à chacun des modes d'exploitation. La troisième section définit le marketing et présente le modèle d'analyse du processus de marketing utilisé dans la présente recherche. La quatrième section rapporte des résultats d'études empiriques portant sur la satisfaction de commerçants indépendants et franchisés. La dernière section présente le modèle de catégorisation adapté au domaine de l'étude, avec ses quatre sous-ensembles et leurs variables de différenciation.

## 2.1 Le dépanneur

### Commission de surveillance du prix des produits alimentaires (1975)

Suite à une enquête sur les magasins d'alimentation du type dépanneur, cet organisme fédéral faisait les commentaires suivants relativement au dépanneur:

"Leur utilité tient peut-être à divers facteurs: accessibilité des lieux, longues heures d'ouverture et semaine de sept jours, facilité de stationnement, disposition des étalages ou, si on les compare au supermarché de la ville moderne, achalandage relativement faible et rapidité de passage à la caisse".

### National Association of Convenience Stores (1975)

Cette association américaine de dépanneurs suggère les caractéristiques suivantes pour définir le dépanneur:

"Le dépanneur occupe un emplacement de quelque 1,000 à 3,200 pieds carrés, avec parc de stationnement pour cinq à quinze voitures. Les heures doivent déborder celles des supermarchés de la région. Grâce au libre service, la clientèle peut s'y approvisionner à sa guise. Enfin, le dépanneur offre à l'étalage un choix équilibré d'articles de nécessité quotidienne, dont les produits laitiers et de boulangerie, des boissons, tabacs, aliments congelés, et certains produits frais".

### Buskirk, Buskirk, Pettigrew et Déziel

Dans "La gestion des commerces de détail", ces auteurs définissent le dépanneur comme:



"Un libre-service qui offre un nombre limité d'articles fréquemment utilisés et, la plupart du temps des plus consommables. Ce type de magasin se distingue par un souci particulier de localisation à proximité du consommateur, de même que par la rapidité de son service et l'étendue de ses heures d'ouverture. Les prix sont habituellement plus élevés que dans les supermarchés. La surface de plancher variant entre 150 et 1000 mètres carrés, comparativement à 5000 mètres carrés pour un supermarché". (p.20)

### 2.1.1 Le dépanneur indépendant

Le dépanneur indépendant gère un magasin d'alimentation sans affiliation à aucune bannière. D'après le Centre d'organisation scientifique du commerce et de l'industrie, il y aurait plus de 3 150 dépanneurs indépendants au Québec s'approvisionnant chez différents grossistes. Comme ce marchand n'est lié par contrat avec qui que ce soit pour la gestion de son entreprise et l'achat de ses stocks, il s'approvisionne la plupart du temps chez le grossiste qui lui offrira les meilleurs prix, les meilleurs services, les meilleures ristournes sur les achats de grand volume. Ce marchand est donc un entrepreneur autonome.

Selon la Commission de surveillance du prix des produits alimentaires, un commerce indépendant est une entreprise exploitant au plus trois points de vente pour la même entité commerciale et juridique. De plus, ces marchands indépendants administrent librement et, le plus souvent, personnellement leur commerce et ce, au niveau des achats de marchandises, de l'étalage, des techniques de vente et de la comptabilité. Ils doivent donc assumer eux-mêmes plusieurs tâches, soit celles de commis, concierge, comptable, livreur et caissier.

Michel Jouhannaud (1974) mentionne que les temps sont durs pour les petits commerçants, la concurrence étant âpre:

"isolé dans votre magasin, vous éprouvez des difficultés pour recueillir toutes les informations aujourd'hui nécessaires à une bonne gestion. Vous êtes conscient de votre vulnérabilité, votre zone de chalandise est restreinte, vous êtes tributaire de mutations dans la distribution que vous subissez sans avoir toujours les moyens de les prévoir". (p. 3)

### 2.1.2 Le dépanneur affilié à une bannière

Le dépanneur affilié à une bannière est habituellement lié par contrat à un grossiste ou à un groupement dont il affiche la bannière. Il peut y avoir des frais d'adhésion ou des cotisations régulières afin de profiter de la bannière et des avantages du groupement.

Cette forme d'exploitation est aussi connue sous le nom de "chaîne volontaire" dans la littérature.

Armand Dayan (1972) suggère une liste d'avantages et d'inconvénients de la chaîne volontaire et la caractérise ainsi:

"Plusieurs grossistes appelés "têtes de chaîne" se groupent entre eux et groupent autour d'eux des détaillants. Ils organisent ainsi la coordination des fonctions de gros et de détail, chaque commerçant adhérent gardant son entière indépendance juridique et financière". (p. 95)

Les auteurs Buskirk, Buskirk, Pettigrew et Déziel (1982) définissent la chaîne volontaire comme étant:

"Un groupement de détaillants sous la bannière d'un grossiste dans le but de mettre en commun les fonctions d'achat et de vente de même que les techniques marchandes." (p. 510)

Les différentes revues en alimentation distribuées aux marchands regorgent de publicité faite par les groupements ou grossistes pour attirer des membres éventuels. On utilise surtout la notion d'autonomie, d'indépendance. Un groupement se définit comme étant la seule alternative vraiment avantageuse pour les dépanneurs-propriétaires dynamiques et indépendants. Un autre dit être "l'atout des P.M.S. (petites et moyennes surfaces) en alimentation".

Au Québec, les plus importantes bannières avec membres affiliés sont représentées par Bonisoir (Hudon-Daudelin) et Servi-Express (différents grossistes régionaux).

### 2.1.3 Le dépanneur franchisé

Nous apportons d'abord des précisions sur le principe du franchisage pour décrire ensuite comment il est appliqué au niveau des dépanneurs.

L'International Franchise Association donne la définition suivante:

"Une franchise est une relation continue entre le franchiseur et le franchisé dans laquelle la somme totale du savoir-faire du franchiseur, son image, son succès et ses techniques de marketing sont fournies au franchisé en retour de considération (rétribution)."

Armand Dayan (1972) nous suggère sa définition du franchising:

"Un système de distribution selon lequel une entreprise personnelle, à capitaux propres, est dirigée comme si elle était un élément d'une vaste organisation, avec une marque nationale, une enseigne, des équipements, des produits et des services standards". (p.81)

Jean H. Gagnon (1984) définit la franchise d'exploitation comme :

"Un contrat par lequel le franchisé convient de vendre des produits ou d'offrir des services en vertu d'un système et d'un plan d'organisation composés par le franchiseur. L'exploitation, soit le système, et le plan d'organisation de l'entreprise du franchisé, est presque entièrement dictée par le franchiseur, que le franchisé adopte la raison sociale et la marque de commerce du franchiseur. Il cite les deux exemples les plus connus dans les dépanneurs: La Maisonnée, Provi-Soir". (p. 12)

Michel Jouhannaud (1974) insiste sur le fait que le franchising doit reposer sur une collaboration permanente de parties juridiquement indépendantes et qui aliènent chacune une partie de leur autonomie.

Dumontier et De Montarlot (1974) disent que l'importance et la taille des franchiseurs et des franchisés donnent une mesure aux rapports de force. Un franchiseur n'apportant que très peu à ses franchisés aura tendance à laisser une autonomie plus grande aux membres du groupement.

Dans un guide pour investisseurs, la Banque Fédérale de Développement (1979) énonce trois grandes motivations pour l'achat d'une franchise: Formation à obtenir, moins de risques, bon rendement du capital investi.

D'après Thomas Murphy (1982), la franchise est le compromis à mi-chemin entre être un entrepreneur et être un salarié. Il se demande si la vie d'un franchisé est différente de celle d'un employé quand le franchiseur lui dicte ses heures d'ouverture, ce qu'il vendra, son uniforme et encore plus. Il mentionne que le franchiseur veut que le franchisé vive bien, mais que les franchisés riches deviennent négligents et durs à manipuler, le franchiseur préférerait donc que son franchisé reste toujours un peu sur son appétit.

Burr et Bartlett (1984) parlent de la vulnérabilité du franchisé, de son obligation d'accepter certaines conditions pour ne pas perdre la chance de faire des affaires avec le franchiseur.

Siropolis (1977) nous parle du mythe de l'indépendance, à l'effet que les franchisés sont des gens d'affaires indépendants. Le meilleur franchisé, en autant que le franchiseur est concerné, serait quelqu'un qui est brillant pour comprendre et opérer le système, mais pas assez brillant pour essayer de s'améliorer aux dépens de ce système. Cet auteur reconnaît cependant plusieurs avantages au franchisage.

Le franchisage est avant tout une nouvelle technique de distribution et il semble bien que les plus gros franchiseurs dans le milieu des dépanneurs au Québec soient justement des géants de l'alimentation. Il y a les 200 dépanneurs Provi-Soir affiliés à Provigo, les 80 dépanneurs Sept-Jours affiliés au groupe Métro-Richelieu, les 75 dépanneurs La Maisonnée affiliés à la compagnie Steinberg.

## 2.2 Les avantages et les inconvénients des divers modes d'exploitation

Dans cette section, nous faisons référence à deux sources distinctes d'informations; d'abord à certaines propositions d'auteurs ou d'organismes ayant une certaine expérience dans le domaine d'étude, puis à des résultats d'études empiriques portant sur des entrepreneurs indépendants et franchisés.

### 2.2.1 Le dépanneur indépendant

#### 2.2.1.1 Les propositions d'auteurs

Certains auteurs ont suggéré des avantages et des inconvénients à gérer une entreprise commerciale en étant indépendant. Ainsi, dans la revue "Le Dépanneur du Québec" (1985), monsieur Gilles Godbout parle de la grande autonomie du dépanneur indépendant qui semble être le seul avantage à ses yeux.

Par contre, Michel Jouhannaud (1974) mentionne la grande vulnérabilité du petit commerçant indépendant qui subirait les mutations dans la distribution plutôt que de les prévoir, cet auteur croit que la zone de chalandise serait du même coup très restreinte.

#### 2.2.1.1 L'étude de Knight (1982)

Dans son étude, cet auteur compare 105 entrepreneurs franchisés et 102 indépendants (canadiens) de plusieurs secteurs commerciaux. Il indique la très grande autonomie dont bénéficie le commerçant indépendant tout en devant se priver cependant de certains services utiles que

pourraient lui offrir un groupement (franchise).

## 2.2.2 Le dépanneur affilié

### 2.2.2.1 Les propositions d'auteurs

Armand Dayan (1972) suggère qu'il y aurait plus d'avantages que d'inconvénients à être affilié à un groupement pour gérer un commerce. Selon lui, le commerçant pourrait bénéficier des marques de distribution communes du groupement ainsi que d'un support dans la gestion commerciale de l'entreprise. Cet auteur affirme aussi qu'il ne faut pas négliger non plus le support possible dans la gestion financière, dans la gestion du personnel et dans la gestion en général. D'après Dayan, il y aurait peu d'inconvénients sauf d'avoir un peu moins d'autonomie et parfois de devoir faire certains sacrifices pour le bien-être du groupement.

### 2.2.2.2 Les études empiriques

Nous n'avons trouvé aucune étude empirique portant sur le commerçant affilié et reliée au domaine d'étude.

## 2.2.3 Le dépanneur franchisé

### 2.2.3.1 Les propositions d'auteurs

Plusieurs auteurs ont proposé des avantages et des inconvénients reliés à l'entreprise franchisée. D'abord, Sandy Alexander (1970) suggère que le commerçant tirerait profit de la notoriété de la bannière et de la localisation optimale choisie par des personnes compétentes. Le support commercial, l'aide à la gestion du personnel,

la formation fournie avant le départ, les outils de direction seraient aussi des avantages appréciables. De plus, le franchisé peut réussir avec peu ou pas d'expérience préalable. L'auteur prétend qu'il y a certains inconvénients cependant, notamment: devoir conserver l'image composée par le franchiseur, être peu autonome, se soumettre à des politiques d'opérations rigides, se soumettre au droit de regard du franchiseur.

Les auteurs Burr, Burr et Bartlett (1984) suggèrent des inconvénients au franchisage, dont le fait de devoir se sacrifier fréquemment pour le bien-être du groupement, d'avoir à gérer selon les politiques rigides du franchiseur, de se voir imposer les redevances unilatéralement, d'avoir à se soumettre à des restrictions lors de la revente du commerce.

Dumontier et De Montarlot (1974) suggèrent qu'il y aurait peu de risques d'erreurs graves dans un système de franchise, que le support en gestion commerciale est un très important gage de succès de même que le support financier, l'aide au recrutement et à la formation du personnel et le fait d'obtenir certains ratios et points de comparaisons avec les autres franchisés du même secteur commercial. Par contre, les auteurs croient que l'appartenance au groupement est souvent très onéreuse, que le franchisé ne peut habituellement pas négocier les redevances à payer et que le franchiseur impose généralement les prix de vente des produits offerts.

D'après Michel Jouhannaud (1974), la notoriété de la bannière serait un avantage appréciable si le franchiseur était un des leaders du



secteur concerné. Cet auteur identifie le support commercial comme le principal avantage obtenu par le biais d'une franchise tout en mentionnant l'importance d'avoir de l'aide dans la formation du personnel et d'avoir obtenu un cours de gestion de franchise avant le lancement en affaires. Le franchisé risque de trouver embarrassantes cependant les politiques très rigides du franchiseur. D'après cet auteur, un désavantage important est de devoir se conformer à l'atteinte des objectifs fixés unilatéralement par le franchiseur et de fonctionner selon l'ensemble des politiques de distribution imposées.

Thomas Murphy (1982) suggère les principaux avantages suivants pour le marchand franchisé: l'obtention d'une affaire "clé en mains", la gestion selon une méthode éprouvée donc avec peu de risques d'erreurs graves, l'obtention d'une formation en gestion, l'obtention d'outils de direction fiables. Quant aux inconvénients, l'auteur parle du manque d'autonomie même pour les interventions locales et du respect parfois difficile de l'ensemble des politiques de distribution du franchiseur.

Siropolis (1977) et Tate (1982) mentionnent sensiblement les mêmes avantages à être franchisé et relié à la notoriété de la bannière, à une localisation très favorable, à la vente de marques communes, aux risques amenuisés, au support dans la gestion commerciale, financière, du personnel. Siropolis ajoute aussi la formation donnée par le franchiseur qui serait un atout appréciable pour réussir et le fait d'obtenir des points de comparaison avec les autres franchisés et les autres commerçants du même secteur. Quant aux inconvénients, ils sont reliés au manque d'autonomie et à la rigidité des politiques d'opéra-

tions. Tate ajoute aussi que l'appartenance est souvent très onéreuse pour le franchisé et surtout à cause des redevances continues.

#### 2.2.3.2 Les études de Knight (1984), Hunt (1977) et du Conference Board (1971)

##### L'étude de Knight (1982)

Dans cette recherche, l'auteur compare 105 entrepreneurs franchisés et 102 indépendants (canadiens) de plusieurs secteurs commerciaux. Les comparaisons portent surtout sur les caractéristiques personnelles, la compétence en gestion, le financement, la consultation avant le lancement, le degré d'indépendance relatif à chaque mode d'exploitation.

Knight traite des services offerts par les franchiseurs, du degré de satisfaction des franchisés et des problèmes les plus importants relatifs aux services rendus par les franchiseurs. Les services les plus satisfaisants sont la marque de commerce et l'agencement des lieux, et les moins satisfaisants sont l'étude de marché et les programmes de formation.

Les problèmes soulevés par les franchisés concernent le support général des franchiseurs, les royautés élevées, la publicité.

D'après l'auteur, le principal motif d'achat d'une franchise serait le grand nombre de services offerts, mais le prix à payer serait élevé cependant avec le peu d'autonomie dont dispose le franchisé et avec les frais continus à payer.

L'auteur nous suggère aussi un tableau intéressant du degré d'indépendance de différents types d'entrepreneurs dans lequel il situe le franchisé à peu près au centre de l'échelle, et l'affilié à une bannière à mi-chemin entre le franchisé et l'indépendant qui est en haut de l'échelle (voir le tableau 4).

#### L'étude de Hunt (1977)

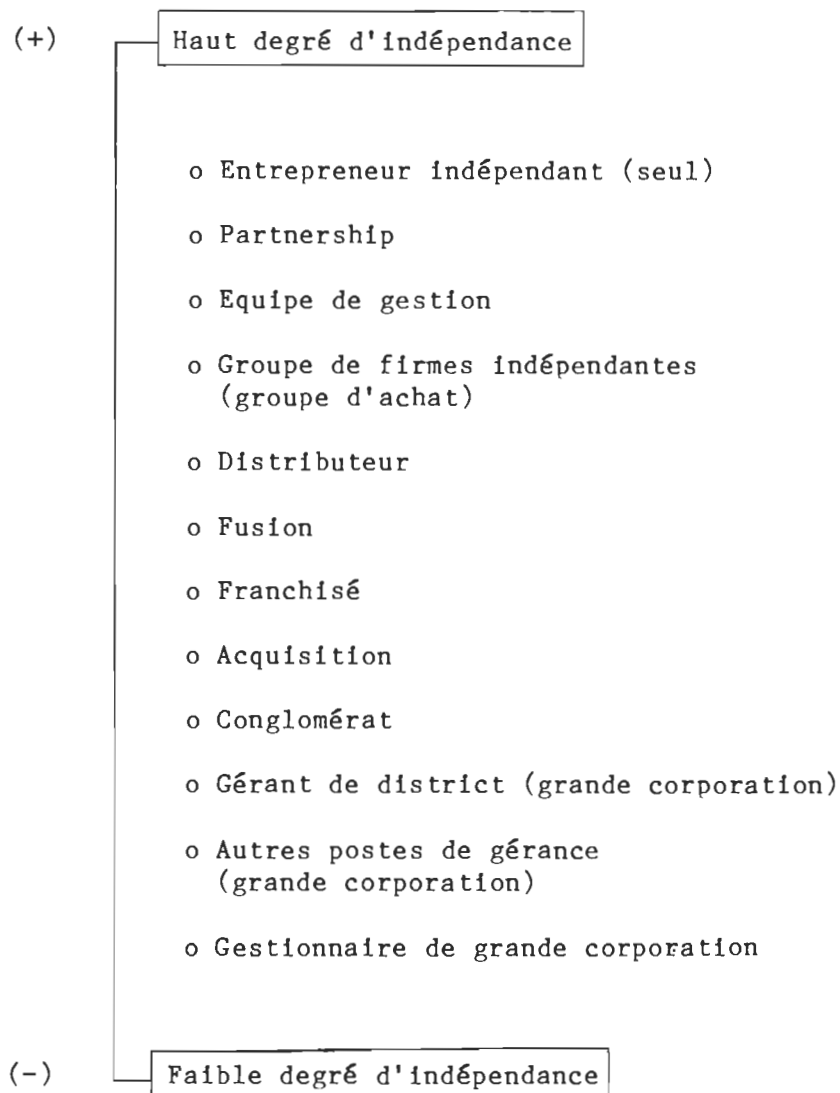
L'auteur a fait une synthèse de plusieurs recherches portant sur les franchises et a identifié plusieurs avantages majeurs du franchisage, notamment: marque de commerce, toute l'assistance pré-ouverture portant sur la localisation, l'agencement des lieux, le manuel d'opérations et l'assistance après-ouverture portant sur la publicité, les fournisseurs et les conseils.

D'après Hunt, il n'y aurait aucune évidence à l'effet que les franchisés aient plus ou moins de chances de réussite en affaires que les entrepreneurs indépendants de qualifications similaires.

L'auteur mentionne des problèmes importants pour les franchisés, comme le fait de payer parfois plus cher ses achats chez le franchiseur qui agit comme grossiste, aussi le fait que le franchisé soit insécure quant au renouvellement de son contrat: un franchisé récalcitrant pourrait être menacé de ne pas voir son entente renouvelée.

D'après Hunt, les franchisés craignent beaucoup le "droit de ne pas renouveler l'entente" par le franchiseur et parfois arbitraire, ils souhaitent une législation au plus tôt sur ce point pour éviter tout

Tableau 4

Degré d'indépendance de différents types d'entrepreneurs

Source: Russell M. Knight, "The independence of the franchisee entrepreneur", Journal of SBM, Avril 1984, Vol. 22 no. 2, p.55.

### L'étude du "Conference Board" (1971)

Cet organisme a publié un rapport basé sur les réponses de 537 franchisés de nombreux secteurs et de tous les Etats-Unis.

Cette étude voulait identifier les services les plus utiles aux franchisés, leurs sources de mécontentement, leurs besoins d'aide supplémentaire, les revenus espérés de la part des franchisés.

Les services jugés les plus utiles aux franchisés ont été les outils de merchandising et promotionnels, les manuels d'opérations, la formation en gestion et les achats centralisés.

Les principales sources de mécontentement identifiées ont été les politiques d'opérations du franchiseur, le manque de communications franchisé-franchiseur, le support publicitaire et conseiller du franchiseur et la limitation des profits.

Les franchisés ont affirmé avoir besoin d'aide supplémentaire en publicité et promotion, en service-conseil sur le terrain, au niveau de la centralisation des achats et voudraient obtenir plus d'informations sur le marché.

D'après cette enquête 30% des franchisés avaient des revenus correspondant aux prévisions du franchiseur, 25% obtenaient des revenus supérieurs aux prévisions initiales et 45% avaient moins de revenus nets que ce que les franchiseurs leur avaient prêté ou promis.

Le tableau 5 nous présente une synthèse des propositions des différents auteurs ayant une expérience du domaine d'étude et portant

Tableau 5

AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS  
DES DIFFÉRENTS MODES D'EXPLOITATION SELON LES AUTEURS

	Alexander	Dayan	Burr, Burr...	Dépanneur...	Dumontier...	Jouhanaud	Murphy	SIROPOLIS	TATE...
<b>a) AVANTAGES</b>									
1 Très grande autonomie				BI					
2 Notoriété de la bannière	F			B		F		F	F
3 Localisation optimale	F							F	F
4 Marques de distribution communes		B		B				F	F
5 Méthode éprouvée (peu de risques d'erreurs graves)	F				F		F	F	F
6 Obtention d'une affaire "clé en mains"									
7 Gestion commerciale: Agencement des lieux				B	F			F	F
Support technique	F	B		B	F	F		F	F
Publicité et promotion		B		B	F	F		F	F
Etude du marché local				B	F			F	F
Recherche de produits et services nouveaux		B				F		F	
Techniques de merchandising	F			B	F				F
Achat de l'équipement				B	F			F	F
8 Gestion financière: Financement favorisé		B		B	F			F	F
Système comptable standardisé				B	F			F	F
Aide pour fonds de roulement								F	
9 Gestion du personnel: Techniques de recrutement, formation, licenciement				B	F				
Formation du personnel	F	B			F	F			F
10 Gestion générale: Formation avant le départ	F					F	F		
Expérience préalable non requise	F								
Outils de direction (ratios, points de comparaison)	F	B		B	F		F		
<b>b) INCONVÉNIENTS</b>									
1 Vulnérabilité						I			
2 Subir les mutations dans la distribution plutôt que les prévoir						I			
3 Zone de chalandise restreinte						I			
4 Image à conserver	F								
5 Moins d'autonomie (ex: intervention locale)	F	B					F	F	F
6 Sacrifices pour le bien-être du groupement	F	B	F					F	
7 Politique d'opérations rigides (sources d'approvisionnement, aménagement des locaux, inventaire)	F		F			F		F	F
8 Objectifs fixés par le groupement						F			
9 Appartenance onéreuse (Droits d'entrée, redevances, marges bénéficiaires)					F				F
10 Redevances fixées unilatéralement			F		F		F		
11 Politiques de distribution - Prix de catalogue					F		F		
- Heures d'ouverture						F	F		
- Droit de regard	F						F		
- Dépenses publicitaires communes						F	F		
12 Restrictions lors de revente du commerce			F						

I = Indépendant

B = Bannière

F = Franchise

sur les avantages et les inconvénients à gérer une entreprise commerciale en étant indépendant, affilié à une bannière ou franchisé.

### 2.3 Le marketing

Dans cette section, nous définissons d'abord le marketing, puis nous présentons le modèle de Boisvert, Brisoux, Lambin et Peeters et son adaptation au magasin de type dépanneur, et finalement nous examinons certaines publications reliées au concept de marketing.

#### 2.3.1 Définitions

Pour les fins de la présente recherche, nous avons retenu deux définitions du concept de marketing, l'une de Kotler et l'autre de l'American Marketing Association Board.

D'abord, Kotler (1971) donne sa nouvelle conception du marketing:

"Le marketing est l'analyse, l'organisation, la planification et le contrôle des activités, des stratégies et des ressources d'une entreprise qui ont une influence sur le client, en vue de satisfaire les désirs et les besoins de groupes de clients sélectionnés, de façon rentable".

Plus récemment, en mars 1985, l'A.M.A. Board définissait ainsi le marketing:

"Marketing is the process of planning and executing the conception, pricing, promotion, and distribution of ideas, goods, and services to create exchanges that satisfy individual and organizational objectives".

### 2.3.2 Le modèle de Boisvert, Brisoux, Lambin et Peeters (1981)

Suite aux définitions présentées précédemment, nous avons retenu le modèle suggéré par Boisvert, Brisoux, Lambin et Peeters (1981) et inspiré du modèle de Downing (1971) pour fins de comparaison entre les trois modes d'exploitation possibles pour les dépanneurs.

Downing (1971) a lui-même qualifié son modèle d'outil analytique, et c'est l'utilisation que nous comptons en faire, soit d'analyser le processus de marketing des différents dépanneurs rencontrés au cours de notre étude. Voyons maintenant comment nous pouvons adapter chacune des sept étapes du processus de marketing du modèle au contexte du dépanneur.

#### 1- L'environnement

On y retrouve l'information sur les clients leurs besoins et désirs, comment on les satisfait maintenant et comment on pourrait les satisfaire, comment cela est en train de changer ou pourrait changer.

Il y a la demande pour les produits et services, les forces pouvant influencer cette demande. Les divers changements dans le marché et ce aux niveaux social, économique, technologique, compétitif et politico-social, et comment tous ces changements pourraient affecter les désirs, les ressources et les comportements des acheteurs. La compétition directe et indirecte relativement aux produits, aux services, aux stratégies et tactiques.



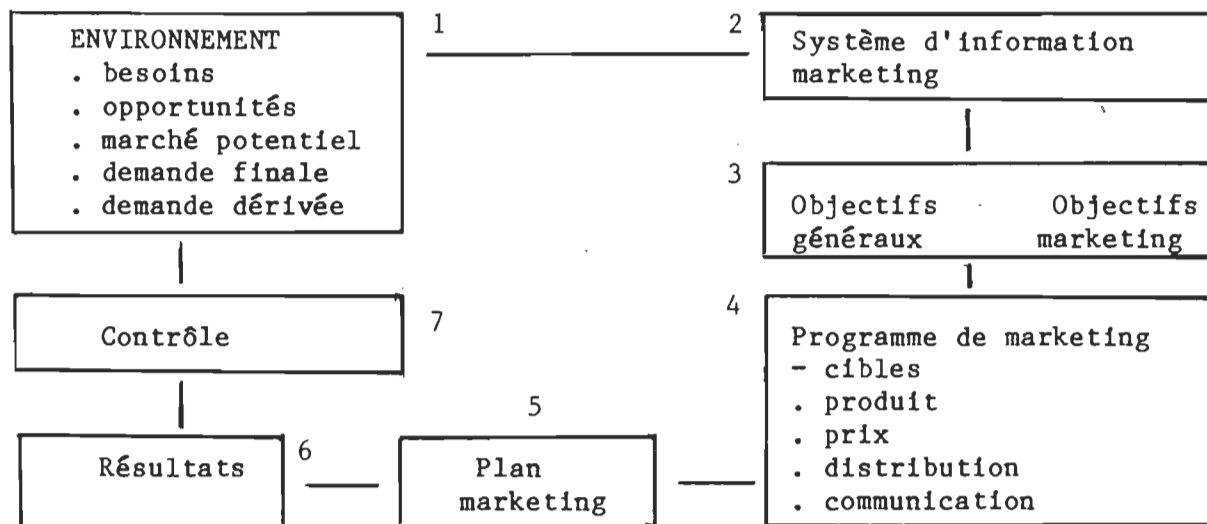


Figure 2 - Modèle d'analyse du processus de marketing selon Boisvert, Brisoux, Lambin et Peeters (1981)

## 2- Le système d'information marketing

Une analyse de l'information précédente est faite de même qu'une évaluation de ce qui vient de la clientèle et de toutes les lois régissant les commerces de ventes dans les dépanneurs. Il faut apporter une signification à l'information obtenue.

## 3- Objectifs généraux et objectifs marketing

Les objectifs généraux sont habituellement la recherche de profits, la croissance, et/ou la survie, selon les aptitudes du propriétaire, ses ressources disponibles, ses goûts. Les objectifs marketing sont généralement dérivés des précédents, avec la place à occuper dans le marché et les actions à prendre pour y parvenir.

## 4- Programme de marketing

On choisit le segment de marché pour se différencier et avoir un marché solide. Habituellement, la marchandise, les prix, la promotion, le service et le décor tendent vers le segment socio-économique du marché désiré. Les produits et services sont jumelés aux besoins et désirs réels et potentiels des clients visés.

## 5- Plan marketing

Il s'agit des stratégies de marketing, des plans opérationnels pour atteindre les objectifs de marketing. On y

retrouve les stratégies pouvant consister à introduire de nouveaux produits ou services existants ainsi que la publicité, la promotion, les ventes, la distribution, les prix, l'emballage, le service au client, ce sont les actions posées par la firme.

#### 6- Les résultats

Ce sont les réponses des clients, leurs réactions selon leurs perceptions des efforts du dirigeant de l'entreprise. Cela s'évalue par le chiffre d'affaires, les profits, la satisfaction et la fréquentation de la clientèle.

#### 7- Contrôle

Il y a comparaison des résultats obtenus avec l'ensemble du secteur, l'ensemble des franchisés de la même chaîne, l'ensemble des dépanneurs affiliés à une bannière. Certains ratios importants sont utiles pour ces fins de comparaison. Naturellement, il y a des changements continus, des ajustements faits par les concurrents, les compétiteurs, ce qui force l'entreprise à établir de nouvelles stratégies, à offrir de nouveaux produits et services, peut-être même à identifier un nouveau marché-cible. Le modèle systémique en est un dans lequel les cycles se complètent et se répètent continuellement.

#### 2.3.3 Autres publications sur le marketing

D'Amico (1978) mentionne que la recherche en marketing repose

beaucoup sur la simple logique, le gros bon sens et que le dirigeant d'une petite entreprise pourrait se servir d'une idée simple pour découvrir son propre marché.

Justis et Jackson (1978) prétendent que le marketing est une des fonctions du management les plus négligées ou tout simplement ignorées par les petits entrepreneurs indépendants, ceci étant dû à la complexité qu'on associe généralement à cette activité. Les auteurs suggèrent une approche simple pour obtenir les réponses nécessaires.

Boughton (1983) nous parle de l'importance de renseignements sûrs en matière de commercialisation, notamment pour la petite entreprise qui doit choisir des moyens peu coûteux et facilement utilisables afin de réduire les risques de prendre de mauvaises décisions. L'auteur mentionne quatre raisons rendant difficile l'obtention de l'information pertinente par le petit détaillant: L'environnement est dynamique, les objectifs de la démarche ne sont pas définis, une mauvaise application de méthodes et de principes, un trop grand nombre de données à analyser.

#### 2.4 La satisfaction du propriétaire-dirigeant

Dans cette section, nous examinons les résultats de l'étude de Knight (1984) présentée dans une section précédente et plus précisément le degré de satisfaction des franchisés, des services offerts par les franchiseurs. L'auteur a divisé ces services en deux catégories: services initiaux et services continus (voir le tableau 6).

Parmi les services initiaux, il semble que les services les

Tableau 6

Services offerts par les franchiseurs et  
degré de satisfaction des franchisés.

		Degré de satisfaction (en pourcentage)		
	Service offert (%)	Haut	Moyen	Faible
<u>Services initiaux</u>				
Manuel d'opérations	89	45	38	17
Programme de formation	85	36	42	22
Marque de commerce	98	74	22	4
Agencement des magasins	74	52	34	14
Localisation	72	48	39	14
Négociation des baux	66	42	38	20
Etude de marché	64	33	41	26
Equipement	59	43	46	11
Financement (franchise)	36	42	31	27
<u>Services continus</u>				
Publicité et promotion	93	35	41	24
Conseillers disponibles	94	44	34	22
Bulletins d'information	84	41	44	15
Achats centralisés	61	52	28	20
Recherche de marché	58	25	39	36
Cours d'appoint	58	31	48	21
Assistance régulière	64	26	40	34
Contrôle d'inventaire	37	42	33	25
Tenue de livres	31	24	44	32

plus satisfaisants sont la marque de commerce et l'aide à l'agencement du magasin alors que les moins satisfaisants sont l'étude de marché et le programme de formation avant le départ en affaires. Parmi les services continus, les plus satisfaisants sont les achats centralisés et la disponibilité des conseillers, les moins satisfaisants sont la recherche de nouveaux marchés et l'assistance dans les opérations régulières.

Knight a constaté un degré d'insatisfaction assez élevé des programmes de publicité et de promotion des franchiseurs et pense que les franchisés s'attendent à un plus grand support dans ce domaine à cause des royautés qu'ils paient spécifiquement pour les fins publicitaires et promotionnelles.

## 2.5 Le modèle de catégorisation de Brisoux-Laroche

Afin d'examiner si le choix d'une bannière s'effectue selon un certain processus de catégorisation, nous avons utilisé le modèle de Brisoux-Laroche (figure 3).

Pour les fins de la présente recherche et en adaptant ce modèle au domaine de l'étude, nous considérons les propriétaires-dirigeants des dépanneurs comme des consommateurs et les bannières disponibles pour les dépanneurs telles que précisées au tableau 2 comme les marques disponibles sur le marché.

Selon ce modèle adapté, les **bannières évoquées** sont celles auxquelles le dirigeant considérerait se joindre pour continuer dans le

même secteur. Les bannières en attente sont les bannières jugées ni acceptables ni inacceptables pour continuer dans le même secteur. Les bannières rejetées sont les bannières considérées inacceptables et auxquelles le dirigeant refuse de se joindre pour continuer dans le même secteur. Les bannières floues sont celles dont le propriétaire connaît l'existence et qu'il identifie à la classe des bannières pour dépanneurs mais pour lesquelles il n'a pas développé de compréhension spécifique.

On retrouve quatre variables de différenciation du modèle de catégorisation: l'attitude, l'intention, l'information, la confiance. L'attitude réfère aux préférences qu'a le commerçant pour chaque bannière de son ensemble connu, à l'évaluation globale des bannières connues par le commerçant, l'intention est définie par le désir plus ou moins grand qu'a le commerçant de s'affilier à chacune des bannières disponibles; l'information concerne la quantité d'information détenue par le commerçant au sujet de chacune des bannières disponibles; la confiance est reliée au degré de confiance qu'a le commerçant dans l'évaluation qu'il fait de chacune des bannières disponibles. Notre étude a porté sur deux variables de différenciation seulement: l'intention et l'information.

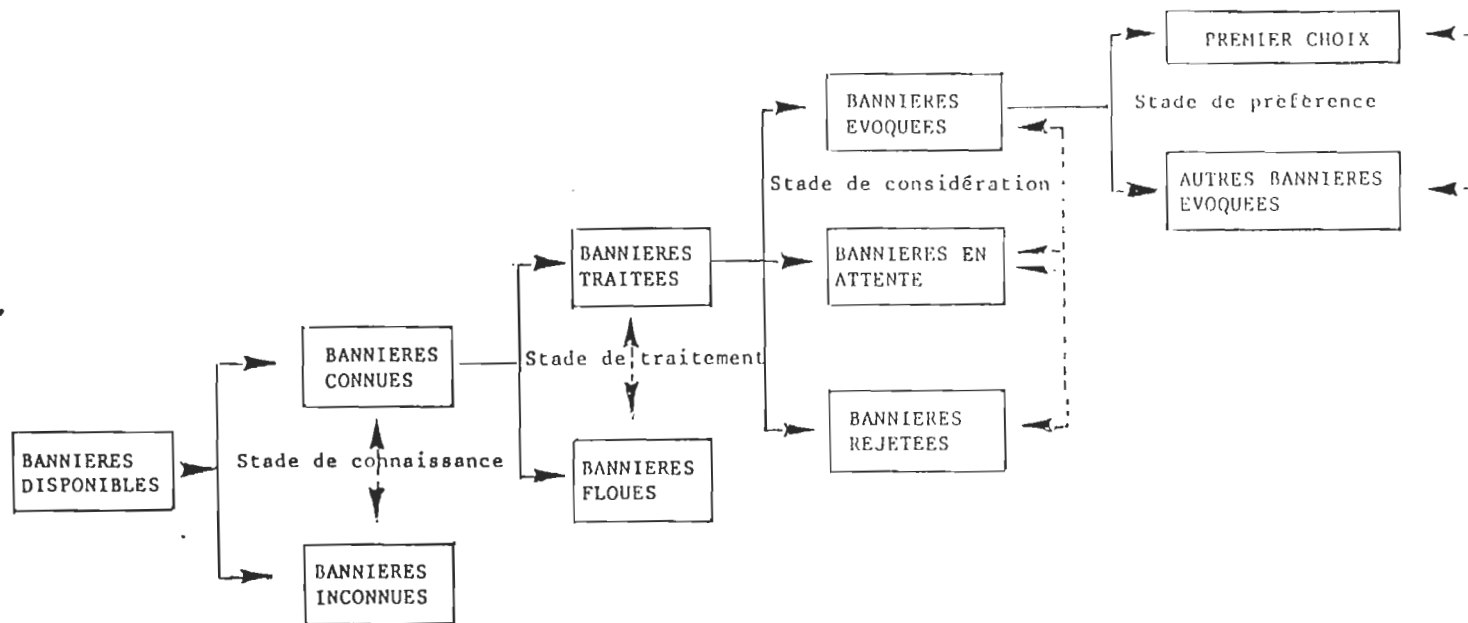


Figure 3 - Le modèle de Brisoux-Laroche adapté au contexte des bannières pour les dépanneurs.



### Chapitre III

#### Les objectifs de la recherche

### 3.0 Les objectifs et les hypothèses

Dans ce chapitre, nous précisons les objectifs et les hypothèses de la recherche. Les objectifs ont été déterminés à la suite de l'examen de la littérature et de l'identification du problème managériel initial. Les hypothèses de recherche ont été formulées à partir du cadre conceptuel.

#### 3.1 Les objectifs de la recherche

La recherche poursuit quatre objectifs. Le premier objectif est l'identification des avantages et inconvénients que les propriétaires-dirigeants des magasins d'alimentation de type dépanneur perçoivent selon le mode d'exploitation choisi (indépendant, bannière, franchise).

Le deuxième objectif est de vérifier comment s'opère le processus de marketing au sein de ces entreprises.

Le troisième objectif est d'évaluer le degré de satisfaction des propriétaires-dirigeants selon le mode d'exploitation de chacun et par rapport aux opérations générales, aux services offerts par les groupements concernés, aux ressources humaines, aux moyens de contrôle, aux opérations marketing, aux différentes activités de comptabilité et aux marges bénéficiaires.

Le quatrième objectif est de vérifier l'application du modèle

de catégorisation des marques de Brisoux et Laroche adapté au contexte des bannières disponibles au Québec en considérant deux des quatre variables explicatives de la catégorisation soit, l'intention d'affiliation aux différentes bannières et le niveau de connaissance de ces diverses bannières.

### 3.2 Le cadre conceptuel spécifique

Dans cette section, nous précisons le cadre conceptuel spécifique de la présente recherche à partir des éléments examinés dans l'examen de la littérature (chapitre 2).

Knight (1982) nous a fortement inspiré, ayant cherché dans son étude à connaître comment les franchisés avaient pris connaissance de l'opportunité du franchisage, les caractéristiques des propriétaires indépendants et franchisés, les services les plus satisfaisants offerts aux franchisés de même que leur degré de satisfaction face aux services offerts par les franchiseurs.

Le modèle de Boisvert, Brisoux, Lambin et Peeters (1981) nous fournit un outil analytique intéressant pour comparer le processus de marketing de chacun des trois modes d'exploitation.

Le degré de satisfaction des propriétaires-dirigeants est basé sur leur perception propre de leur satisfaction face aux différents services offerts par les groupements et aux diverses activités de la gestion de l'entreprise ainsi qu'à leurs marges bénéficiaires.

Enfin, nous utilisons le modèle de catégorisation de Brisoux-

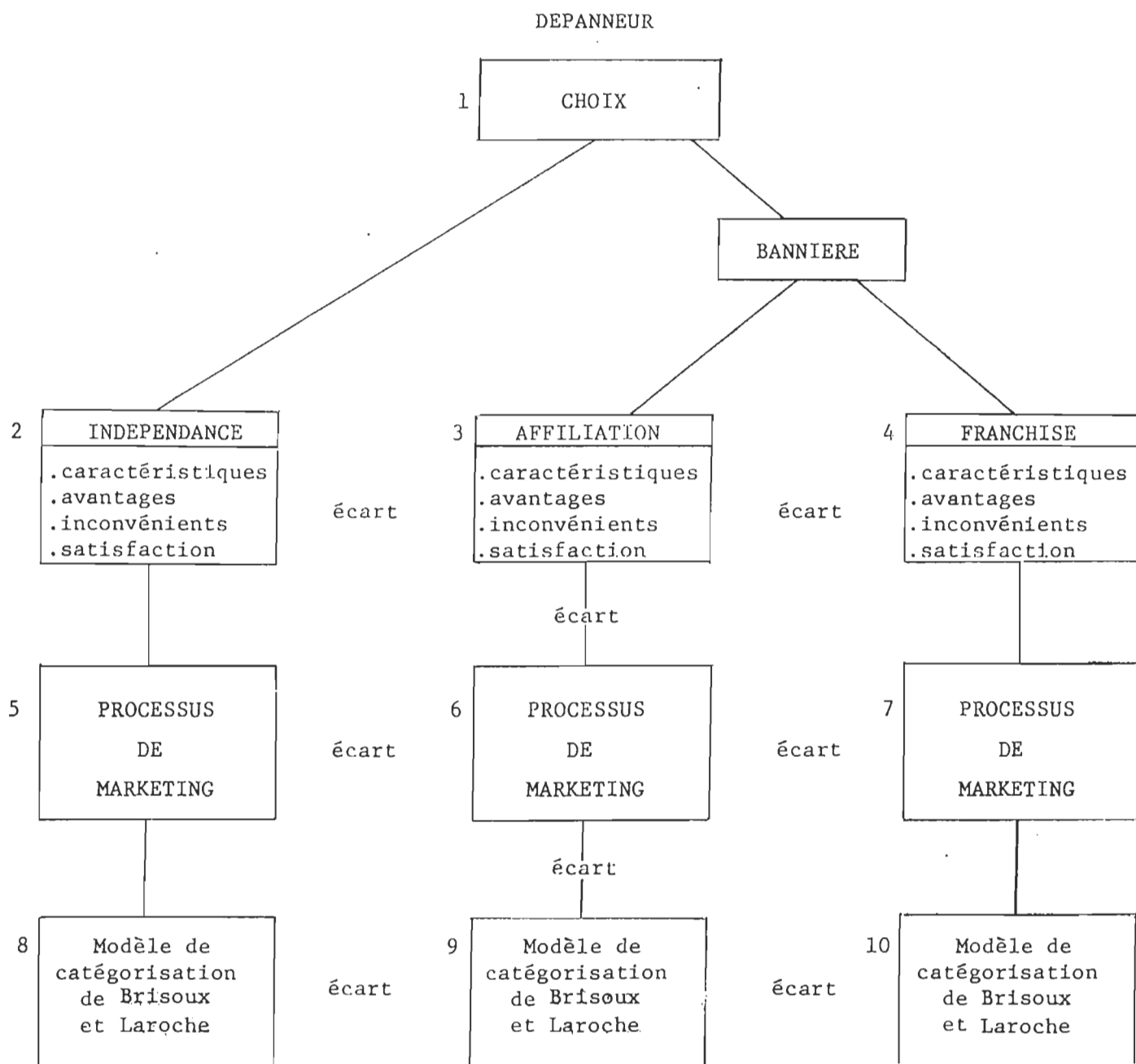


Figure 4 - Le cadre conceptuel de la recherche

Laroche afin d'examiner la catégorisation des bannières disponibles pour exploiter un dépanneur au Québec.

La figure 4 schématise les divers éléments de notre cadre conceptuel spécifique.

### 3.3 Les hypothèses

Les hypothèses peuvent être divisées en quatre sous-groupes correspondant aux quatre objectifs spécifiques de recherche. Comme il s'agit d'une recherche de nature exploratoire, nous retrouvons des hypothèses générales correspondant aux trois premiers objectifs et proposant avant tout un cadre de travail afin de mieux effectuer la tâche de défrichage dans le secteur étudié. Ces hypothèses correspondent aux éléments qui ont été identifiés dans l'examen de la documentation (avantages et inconvénients des différents modes d'exploitation, processus de marketing, satisfaction du propriétaire-dirigeant selon les activités opérationnelles).

Dans le cas du quatrième groupe d'hypothèses (le modèle de catégorisation), comme la théorie pertinente est plus développée et que des hypothèses ont déjà été formellement proposées par les auteurs, nous les posons formellement pour le choix des bannières disponibles pour les dépanneurs.

#### 3.3.1 Hypothèses relatives aux avantages et aux inconvénients reliés aux trois modes d'exploitation possibles

Les propriétaires-dirigeants au sein de chaque mode d'exploita-

tion d'un dépanneur perçoivent des avantages et des inconvénients rattachés à ce mode d'exploitation et correspondant à chacun des sous-groupes d'hypothèses suivants.

#### 3.3.1.1 Hypothèses relatives au commerçant indépendant

Dans notre examen de la documentation (voir le tableau 5), nous avons présenté un certain nombre d'avantages et d'inconvénients à opérer un dépanneur comme commerçant indépendant tels qu'ils sont suggérés par les auteurs consultés. Ces derniers suggèrent que le seul avantage consiste à bénéficier d'une très grande autonomie; en contre partie, les inconvénients sont: une vulnérabilité, devoir subir plutôt que de prévoir les mutations dans le secteur, avoir une zone de chalandise plutôt restreinte.

#### 3.3.1.2 Hypothèses relatives au commerçant affilié à une bannière

Dans notre examen de la documentation (voir le tableau 5), nous avons présenté un certain nombre d'avantages et d'inconvénients à opérer un dépanneur en étant affilié à une bannière tels qu'ils sont suggérés par les auteurs consultés. Ces derniers suggèrent les avantages suivants: une grande autonomie, la notoriété de la bannière, marques de distribution communes, support en gestion commerciale, en gestion du personnel, en gestion financière et en gestion générale. Les inconvénients suggérés sont les suivants: moins d'autonomie que le commerçant indépendant, sacrifices à s'imposer pour le bien-être du groupement.

### 3.3.1.3 Hypothèses relatives au commerçant franchisé

Dans notre examen de la documentation (voir le tableau 5), nous avons présenté un certain nombre d'avantages et d'inconvénients à opérer un dépanneur comme commerçant franchisé tels qu'ils sont proposés par les auteurs consultés. Ces derniers indiquent les avantages suivants: la notoriété du franchiseur, la localisation optimale, les marques de distribution communes, la méthode éprouvée minimisant les risques d'erreurs graves, l'obtention d'une affaire "clé en mains", le support dans la gestion commerciale, dans la gestion financière, dans la gestion du personnel et la gestion générale. Les inconvénients suggérés sont les suivants: l'aliénation de l'autonomie (image à conserver, sacrifices pour le bien-être des groupes) la rigidité des politiques d'opérations, les objectifs fixés par le franchiseur, l'appartenance onéreuse au groupement (redevances fixées unilatéralement), les politiques de distribution, les restrictions lors de la revente du commerce.

### 3.3.2 Hypothèse relative au processus de marketing (voir tableau 5)

Le modèle utilisé dans la présente recherche nous suggère sept étapes ou niveaux d'activités différents dans le processus complet de marketing applicable au magasin de type dépanneur. Chaque niveau d'activité correspond à diverses tâches que le commerçant doit exécuter ou accomplir et nous voulons vérifier de quelle façon chacun (commerçant indépendant, affilié ou franchisé) le fait.

Le commerçant franchisé exécute davantage de tâches identifiées dans le modèle de Boisvert, Brisoux, Lambin et Peeters que les deux

autres types de commerçants, l'indépendant occupant le dernier rang dans ce domaine.

### 3.3.3 Hypothèse relative à la satisfaction du propriétaire-dirigeant (voir le tableau 6)

Le commerçant affilié à une bannière est plus satisfait que le commerçant indépendant et le commerçant franchisé de l'ensemble des activités opérationnelles de son dépanneur. Le commerçant affilié à une bannière est également plus satisfait que le commerçant franchisé des services fournis par leur groupement respectif.

Pour fins de comparaison du degré de satisfaction des commerçants indépendants, affiliés et franchisés nous considérerons d'abord les différentes activités opérationnelles suivantes: les opérations en général, le support global fourni par le groupement, les ressources humaines, les divers moyens de contrôle utilisés, les activités de marketing, la tenue de livres et la comptabilité, les marges bénéficiaires brute et nette.

Nous considérerons ensuite la satisfaction des commerçants affiliés et franchisés par rapport aux services spécifiques fournis par les divers groupements comme supports à la gestion commerciale, à la gestion du personnel, à la gestion financière et à la gestion générale.

### 3.3.4 Hypothèse relative au modèle de catégorisation des bannières (voir la figure 3)

#### Hypothèse 4-1

Dans le processus de sélection d'une bannière pour un dépan-



neur, l'individu catégorise les bannières dont il connaît l'existence en quatre ensembles: évoqué, en attente, rejeté et flou.

#### 3.3.4.1 Hypothèses relatives au profil des bannières évoquées

##### Hypothèse 4-2

Les bannières évoquées sont caractérisées par un niveau d'intention d'affiliation supérieur à celui de toutes les autres bannières.

##### Hypothèse 4-3

Les bannières évoquées sont caractérisées par un niveau de connaissance supérieur à celui de toutes les autres bannières.

#### 3.3.4.2 Hypothèses relatives au profil des bannières en attente

##### Hypothèse 4-4

Les bannières en attente sont caractérisées par un niveau d'intention d'affiliation moyen à faible, c'est-à-dire inférieur à celui des bannières évoquées mais supérieur à celui des autres bannières.

##### Hypothèse 4-5

Les bannières en attente sont caractérisées par un niveau de connaissance moyen, c'est-à-dire inférieur à celui des bannières

res évoquées mais supérieur à celui des autres bannières.

#### 3.3.4.3 Hypothèses relatives au profil des bannières rejetées

##### Hypothèse 4-6

Les bannières rejetées sont caractérisées par un niveau d'intention d'affiliation inférieur à celui de toutes les autres bannières.

##### Hypothèse 4-7

Les bannières rejetées sont caractérisées par un niveau de connaissance inférieur à celui des bannières évoquées et en attente mais supérieur à celui des bannières floues.

#### 3.3.4.4 Hypothèses relatives au profil des bannières floues

##### Hypothèse 4-8

Les bannières floues sont caractérisées par un niveau d'intention d'affiliation très faible ou nul.

##### Hypothèse 4-9

Les bannières floues sont caractérisées par un niveau de connaissance plus faible que celui de toutes les autres bannières.

Tableau 7

Sommaire des hypothèses du modèle de catégorisation des bannières

Ensemble Variables	Bannières évoquées	Bannières en attente	Bannières rejetées	Bannières floues
INTENTION	La plus forte	Moyenne à faible	La plus faible ou nulle	Faible à nulle
CONNAISSANCE	La plus grande	Moyenne	Très faible	Très fai- ble ou nulle

#### 3.3.4.5 Sommaire des hypothèses du modèle de catégorisation des bannières

Suite à la formulation des hypothèses relatives au modèle de catégorisation des bannières, nous présentons au tableau 7 le sommaire de ces hypothèses en fonction des quatre ensembles (évoqué, en attente, rejeté et flou) et des deux variables de différenciation (intention, connaissance).

## Chapitre 4

### Méthodologie de la recherche

Ce chapitre a pour but de décrire la méthodologie qui a été utilisée dans la présente recherche afin d'atteindre les quatre objectifs énoncés précédemment.

#### 4.1 Choix du type d'étude

Notons d'abord qu'il s'agit ici d'une étude exploratoire visant à la recherche d'information la plus riche et la plus exacte possible susceptible de nous éclairer sur le phénomène des dépanneurs indépendants, sous bannières et franchisés.

#### 4.2 Identification des informations nécessaires

Il est essentiel d'obtenir une liste complète des avantages et inconvénients à opérer un dépanneur selon chacun des modes d'exploitation (liste obtenue des propriétaires-dirigeants eux-mêmes). Le degré de satisfaction doit être mesuré en fonction des critères énoncés auparavant dans cette étude et portant sur les différentes activités de l'entreprise.

Nous devons aussi analyser le processus de marketing tel qu'il s'opère selon chacun des modes d'exploitation afin de faire ressortir les forces et les faiblesses de chacun dans cette activité importante pour le dépanneur. Il nous faut obtenir l'ensemble des bannières disponibles pour les dépanneurs étant connues par les propriétaires-dirigeants, étant jugées favorables ou non pour une affiliation, ayant

diverses intensités dans les intentions d'affiliation de la part de ces mêmes entrepreneurs.

De plus, nous désirons obtenir des informations complémentaires à celles qui sont essentielles à l'atteinte de nos quatre objectifs et portant sur les caractéristiques générales des dépanneurs, sur les motivations au choix du mode d'exploitation et sur les démarches de consultation des propriétaires-dirigeants. Le tableau 8 nous résume la liste des informations nécessaires en relation avec le modèle de recherche (figure 4) et l'outil de mesure utilisé.

#### 4.3 Identification de l'univers idéal, du cadre d'échantillonnage, de la méthode d'échantillonnage

Nous avons restreint l'univers de l'étude à certains dirigeants de dépanneurs de la région du Trois-Rivières métropolitain au Québec. La population étudiée a été stratifiée selon les trois modes d'exploitation retenus. Le cadre d'échantillonnage utilisé a été le bottin téléphonique (les pages blanches). L'échantillon d'indépendants a été choisi de façon non-probabiliste en tenant compte d'une représentativité subjective selon les secteurs géographiques du territoire étudié. Au total 23 indépendants (sur 230 apparaissant dans le bottin) ont effectivement participé à l'enquête. Dans le cas des affiliés à une bannière et des franchisés, toute la population identifiée dans le cadre d'échantillonnage a été rejointe à l'exception de 5 dirigeants. Au total 15 affiliés à une bannière sur 18 possibles ont effectivement participé à l'enquête, comparativement à 16 sur 18 dans le cas des franchisés.

Tableau 8

## Identification des informations nécessaires

## MODELE - INFORMATIONS - QUESTIONNAIRE

Modèle	Informations	Questionnaire
Bloc 1	o Le dépanneur	A-3-4-5-6-7-8-9-10-11-12-13
	Caractéristiques	B-2-3-4-5-6-7-8-9-10-C-2-3
	Motivations du choix du mode d'exploitation	C-4-5
	Consultations	C-1
Bloc 2	o Le dépanneur indépendant	D-1-2-3-4-5
	Caractéristiques	
	Avantages Inconvénients	D-6
	Satisfaction	D-7 H-1-2-3-4-5-6-7-8
Bloc 3	o Le dépanneur affilié	E-1-2-3-4-5-6-7-8-9
	Caractéristiques	
	Avantages Inconvénients	E-10
	Satisfaction	E-4 H-1-2-3-4-5-6-7-8-

Tableau 8 (suite)

Modèle	Informations	Questionnaire
Bloc 4	o Le dépanneur franchisé	F-1-2-3-4-5-6-7-8-9-10-11
	Caractéristiques	
	Avantages Inconvénients	F-12
	Satisfaction	F-2 H-1-2-3-4-5-6-7-8
Blocs 5-6-7	o Le processus de marketing	
	o L'environnement	G-1(1-8)-2-3-4-6
	o Analyse des renseignements	G-1(2)-5
	o Objectifs marketing	G-1(3-4)-7
	o Programme marketing	G-1(5)-8
	o Plan marketing	G-1(6)-9-10-11
	o Résultats	G-12
	o Contrôle	G-1(7)-13
Blocs 8-9-10	Modèle de catégorisation de Brisoux-Laroche	I
	o Bannière(s) connue(s)	I-1
	o Bannière(s) évoquée(s)	I-2
	o Bannière(s) rejetée(s)	I-3
	o Bannière(s) floue(s)	I-4
	o Bannière(s) en attente	I-5
	o Intention d'affiliation	I-6
	o Niveau de connaissance	I-7



#### 4.4 La cueillette de données et l'instrument de mesure

##### 4.4.1 La cueillette de données

Les données ont été recueillies lors d'une entrevue structurée d'une durée moyenne de 50 minutes avec le propriétaire-dirigeant de chacun des dépanneurs. Le même interviewer (l'auteur de ce travail) a effectué toutes les entrevues.

Un pré-test de l'instrument de mesure fut effectué auprès de huit (8) dépanneurs de la région de Drummondville et de Saint-Hyacinthe en juillet 1985 (4 indépendants, 2 affiliés à une bannière et 2 franchisés).

La cueillette des données fut effectuée en août et septembre 1985.

##### 4.4.2 L'instrument de mesure

L'instrument de mesure utilisé a été un questionnaire composé de huit parties et construit après l'identification des informations nécessaires à l'atteinte de nos objectifs.

Les parties A, B et C portaient sur l'identification des caractéristiques du dépanneur (commerce), du commerçant et des motivations au choix du mode d'exploitation.

Les parties D, E et F s'adressaient respectivement aux indépendants, aux affiliés à une bannière et aux franchisés. La partie G

portait sur le processus de marketing, la partie H évaluait le degré de satisfaction des commerçants et la partie I portait sur la catégorisation des bannières.

Le questionnaire comportait un certain nombre de questions fermées (choix multiples), de questions ouvertes pour énoncer les avantages et inconvénients perçus par les commerçants; des échelles de mesure de type Likert à cinq points (de 1 à 5) ont été utilisées pour la section du marketing, le point 1 correspondant à un niveau très faible d'exécution et le point 5 à un niveau très élevé d'exécution.

Pour la partie I (catégorisation des bannières), l'enquêteur fournissait au répondant la liste des bannières disponibles (Annexe I) à l'aide de cartes identifiées à chacune de ces bannières.

#### 4.5 Le traitement des données

Le questionnaire a été codifié de façon à être traité à l'aide du système S.P.S.S. (statistical package for the Social Sciences).

Le traitement des données a consisté à établir des fréquences, des tabulations croisées des différentes variables concernant les caractéristiques, les avantages et inconvénients, le processus de marketing, le degré de satisfaction des propriétaires-dirigeants.

Pour la catégorisation des bannières, les tests de moyennes ont été utilisés après l'établissement des fréquences afin de déterminer la taille des ensembles évoqués, rejetés, en attente et flous. Il y a eu aussi des tabulations croisées afin d'obtenir la relation entre les

bannières catégorisées par les répondants et le mode d'exploitation de chacun de ces derniers.

#### 4.6 Règles de décisions concernant les hypothèses

Afin de confirmer ou de rejeter les hypothèses énoncées préalablement, nous présentons les règles de décision suivantes qui seront utilisées dans l'analyse des résultats du prochain chapitre.

##### 4.6.1 Hypothèse relative aux avantages et aux inconvénients

Confirmée:	75% et plus des répondants ont identifié l'élément comme étant un avantage ou un inconvénient, selon le cas.
Généralement confirmée:	de 50% à 75% des répondants ont identifié l'élément comme étant un avantage ou un inconvénient, selon le cas.
Partiellement confirmée:	de 25% à 50% des répondants ont identifié l'élément comme étant un avantage ou un inconvénient, selon le cas.
Rejetée:	moins de 25% des répondants ont identifié l'élément comme étant un avantage ou un inconvénient, selon le cas.

##### 4.6.2 Hypothèse relative au processus de marketing

Confirmée:	le commerçant franchisé exécute davantage de tâches que les deux autres dans 8 des 11 activités du processus de marketing.
Généralement confirmée:	le commerçant franchisé exécute davantage de tâches que les deux autres dans 6 des 11 activités du processus de marketing.
Partiellement confirmée:	le commerçant franchisé exécute davantage de tâches que les deux autres dans 3 des 11 activités du processus de marketing.
Rejetée:	le commerçant franchisé exécute davantage de tâches que les deux autres dans moins de 3 des 11 activités du processus de marketing.

#### 4.6.3 Hypothèse relative à la satisfaction du propriétaire-dirigeant

Confirmée:	le commerçant affilié a un degré de satisfaction moyen plus élevé que l'indépendant et le franchisé dans au moins 6 des 8 activités opérationnelles.
Généralement confirmée:	le commerçant affilié a un degré de satisfaction moyen plus élevé que l'indépendant et le franchisé dans au moins 4 des 8 activités opérationnelles.
Partiellement confirmée:	le commerçant affilié a un degré de satisfaction moyen plus élevé que l'indépendant et le franchisé dans au moins 2 des 8 activités opérationnelles.
Rejetée:	le commerçant affilié a un degré de satisfaction moyen plus élevé que l'indépendant et le franchisé dans moins de 2 des 8 activités opérationnelles.

#### 4.6.4 Hypothèses relatives au processus de catégorisation

Confirmée:	les trois relations avec les autres catégories de bannières, telles qu'indiquées dans l'hypothèse, sont confirmées à un niveau de confiance de $p \leq .01$
Généralement confirmée:	les trois relations avec les autres catégories de bannières, telles qu'indiquées dans l'hypothèse, sont confirmées, mais une de ces relations n'est pas statistiquement significative à un niveau de confiance de $p \leq .05$ .
Partiellement confirmée:	seulement deux des trois relations avec les autres catégories de bannières, telles qu'indiquées dans l'hypothèse, sont confirmées à un niveau de confiance de $p \leq .01$ .
Rejetée:	une seule des relations avec les autres catégories de bannières, telles qu'indiquées dans l'hypothèse, est confirmée à un niveau de confiance de $p \leq .01$ .

## Chapitre V

### Présentation et interprétation des résultats

Dans ce chapitre nous présentons les résultats obtenus suite aux diverses analyses des données recueillies auprès de notre échantillon, ainsi que leur interprétation en fonction des hypothèses posées précédemment.

#### 5.0 Les caractéristiques des répondants et de leurs entreprises

Dans cette section, nous apportons des précisions relatives au profil des propriétaires-dirigeants ayant collaboré à cette recherche et aux caractéristiques de leurs entreprises. Rappelons d'abord que l'échantillon est composé de 23 commerçants indépendants, 15 commerçants affiliés à des bannières (2 Sovi, 12 Servi-Express, 1 Servi-Soir) et 16 commerçants franchisés (1 Frigo, 5 Irving, 1 Maisonnée, 9 Provi-Soir). L'âge moyen des marchands indépendants est de 43.3 ans et varie de 24 à 64 ans; celui des affiliés est de 39.9 ans en moyenne et varie de 26 à 49 ans; celui des franchisés est de 40.3 ans en moyenne et varie de 25 à 57 ans.

Le marchand indépendant possède son dépanneur depuis près de 8 ans en moyenne comparativement à 3.5 pour les deux (2) autres. Le marchand franchisé est le plus scolarisé avec une moyenne de 12.5 années de scolarité et une formation d'une durée variant entre 10 et 18 années; l'affilié a une moyenne de 11.7 années de scolarité et une variation de 6 à 17 années; l'indépendant a une moyenne de 9.7 années de scolarité et une variation de 5 à 15 années. Près de 87% des commerçants affiliés

opèrent une entreprise incorporée, comparativement à 50% des franchisés et 30% des indépendants. Aucun commerçant franchisé n'est propriétaire de la bâtisse et des équipements, alors que 93% des affiliés et 61% des indépendants le sont.

Les propriétaires-dirigeants franchisés travaillent moins d'heures hebdomadairement (moyenne 49 heures) que les affiliés et les indépendants dont la moyenne d'heures travaillées est d'environ 65 heures. De plus, le marchand indépendant passe la plus grande partie de son temps de travail à la caisse (67%) alors que l'affilié n'y occupe que 41% de son temps et le franchisé 22%.

Les magasins des commerçants indépendants ont tous moins de 1500 pi.<sup>2</sup> de surface de vente alors que tous les magasins des affiliés ont une surface d'au moins 1500 pi.<sup>2</sup> et tous les magasins des franchisés ont une surface de plus de 2000 pi.<sup>2</sup>. Plus des trois quarts des commerçants indépendants ont un chiffre d'affaires annuel inférieur à un demi-million de dollars alors que deux affiliés et un franchisé dépassent le million de dollars de ventes. Les franchisés semblent être ceux possédant le chiffre d'affaires moyen et la marge bénéficiaire brute les plus élevés: 50% des franchisés ont une marge supérieure à 22% contre aucun affilié et un indépendant.

## 5.1 Hypothèses relatives aux avantages et aux inconvénients de chacun des modes d'exploitation

### 5.1.1 Hypothèses relatives au commerçant indépendant:

L'autonomie comme étant le seul avantage

En consultant le tableau 9 qui nous indique les avantages et les inconvénients des divers modes d'exploitation perçus par notre échantillon, on constate que les personnes interrogées (22 sur 23) considèrent presque exclusivement la notion d'autonomie comme avantage relié à leur mode d'exploitation. Un nombre moins important de répondants (6 sur 23) mentionnent la possibilité d'accumuler des actifs à long terme en étant propriétaires de leurs immobilisations et équipements. La notion d'autonomie inclue naturellement l'absence de politiques d'opérations rigides et les objectifs n'étant pas fixés par un groupement. Cette hypothèse semble donc être confirmée par nos répondants.

#### La vulnérabilité de l'indépendant

Cette hypothèse est généralement confirmée. En effet, suite à une question ouverte et sans assistance d'aucune liste d'avantages et d'inconvénients à cocher, plusieurs répondants affirment se sentir vulnérables (4 sur 23), d'autres (5 sur 23) disent qu'ils subissent les changements dans le secteur sans les prévoir. Un répondant perçoit sa zone de chalandise comme étant assez restreinte alors que trois répondants (3 sur 23) disent manquer d'informations en étant isolés chez eux.

De plus, en se rapportant au tableau 10, on comprend pourquoi le commerçant indépendant se sent vulnérable alors qu'il analyse peu les informations de son environnement, n'a pratiquement pas



Tableau 9

AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS DES MODES  
D'EXPLOITATION PERÇUS PAR LES PROPRIÉTAIRES-DIRIGEANTS

	I	B	F
	n=23	n=15	n=16
a) <u>AVANTAGES</u>			
1 Très grande autonomie	22	5	
2 Notoriété de la bannière		14	12
3 Localisation optimale			12
4 Marques de distribution communes		2	6
5 Méthode éprouvée (Peu de risques d'erreurs graves), sécurisant			7
6 Obtention d'une affaire "clé en mains"			4
7 Gestion commerciale: . Agencement des lieux		9	5
. Support technique		2	10
. Publicité et promotion			6
. Etude du marché local			
. Recherche de produits et services nouveaux (fournisseur fiable)		12	
. Techniques de merchandising			1
. Achat de l'équipement			
8 Gestion financière . Financement est favorisé		6	7
. Système comptable standardisé			1
. Aide pour fonds de roulement			
9 Gestion du personnel . Techniques de recrutement, formation et licenciement			
. Formation du personnel			
10 Gestion générale . Formation avant le départ			
. Expérience préalable non requise			
. Outils de direction (ratios, points de comparaison)			
11 Autres . Accumule actifs à long terme	6		
. Relations plus personnelles avec clients	6		
b) <u>INCONVÉNIENTS</u>			
1 Vulnérabilité	4		
2 Subir les mutations plutôt que de les prévoir	5		
3 Zone de chalandise restreinte	1		
4 Image à conserver			
5 Partie de l'autonomie aliénée (ex: intervention locale)		8	10
6 Sacrifices pour bien-être du groupe			4
7 Politiques d'opérations rigides (sources d'approvisionnement, aménagement des locaux, inventaires)	*(22)	9	9
8 Objectifs fixés par le groupement	*(10)		
9 Appartenance onéreuse (droits d'entrée, redevances, marges bénéficiaires)			11
10 Redevances fixées unilatéralement			9
11 Politiques de distribution - Prix de catalogue			
- Heures d'ouverture			
- Droit de regard			
- Dépenses publicitaires communes		3	1
12 Restrictions lors de revente du commerce			4
13 Autres . Manque d'informations	3		

\* Avantages pour l'indépendant

I = Indépendant

B = Bannière

F = Franchisé

d'objectifs, de programme et de plan marketing et n'analyse presque pas ses résultats.

#### 5.1.2 Hypothèses relatives au commerçant affilié à une bannière

##### L'autonomie du commerçant affilié à une bannière

Cette hypothèse est partiellement confirmée. En effet, 5 de nos 15 répondants affirment jouir d'une très grande autonomie alors que 8 ont répondu qu'ils devaient aliéner une partie de leur autonomie. Il semble donc que le dépanneur sous bannière jouirait d'une certaine autonomie, un peu moins que le dépanneur indépendant, et un peu plus que le dépanneur franchisé. L'affiliation à la bannière implique un certain niveau d'achats chez le grossiste concerné et l'autonomie semble aliénée seulement dans ce genre d'activités opérationnelles.

##### La notoriété de la bannière

Cette hypothèse est confirmée. La notoriété de la bannière a été identifiée comme avantage appréciable par 14 des 15 répondants et semble même avoir été un élément incitatif à une affiliation aux bannières concernées.

##### Les marques communes

Pouvoir bénéficier de marques communes de distribution a été un élément considéré par 2 répondants sur 15 comme un avantage pour le dépanneur sous bannière. On semble donc dissocier les

marques communes d'un groupe et la bannière elle-même. Cette hypothèse est donc rejetée.

Le support du groupement pour la gestion commerciale, la gestion financière, la gestion du personnel et la gestion générale

Seule l'hypothèse relative à la gestion commerciale est confirmée, aucun répondant n'ayant mentionné d'avantage relié à la gestion du personnel ni à la gestion générale. On attribue les avantages commerciaux à l'agencement des lieux (9/15), au support technique (2/15) et à la recherche de produits et services nouveaux (12/15).

L'hypothèse relative à la gestion financière est partiellement confirmée, 5/15 des répondants estiment bénéficier de support avantageux dans la gestion financière de leur commerce par le fait que l'affiliation à leur bannière favorise le financement auprès de plusieurs fournisseurs.

Sacrifices pour le bien-être du groupement

Cette hypothèse est rejetée, aucun répondant n'ayant affirmé devoir faire des sacrifices pour le bien-être du groupement (ensemble des autres affiliés). Les dépanneurs affiliés réagissent suite à des suggestions faites par leur groupement. Comme ils sont libres de poser les actions susceptibles d'aider les autres membres affiliés, ils ne perçoivent pas ces actions comme une contrainte ou un sacrifice.

### 5.1.3 Hypothèses relatives à la franchise

#### La notoriété du franchiseur

Cette hypothèse semble confirmée, douze répondants sur seize ayant identifié la notoriété de la bannière du franchiseur comme étant un atout important pour opérer un dépanneur.

#### Une localisation optimale

Cette hypothèse semble confirmée, douze répondants sur seize ayant signifié que la localisation était optimale grâce au franchiseur qui l'avait déjà identifiée afin de desservir le marché visé.

#### Les marques communes

Cette hypothèse n'a pu être confirmée. Moins de la moitié des répondants (6 sur 16) seulement perçoivent les marques de distribution communes du franchiseur comme un avantage pour leur commerce.

#### Peu de risques d'erreurs graves

Cette hypothèse est partiellement confirmée. En effet, près de la moitié (7 sur 16) des répondants indiquent que le franchisage est avantageux par le fait que la méthode éprouvée par le franchiseur éliminerait le risque d'erreurs graves.

### Le support en gestion commerciale

Cette hypothèse est confirmée. Les franchisés reconnaissent plusieurs avantages dans le support commercial du franchiseur notamment pour l'agencement des lieux, en publicité et promotion et dans le support technique.

### Le support en gestion financière

Cette hypothèse est généralement rejetée. Un répondant sur deux perçoit le support en gestion financière comme un avantage du système de franchisage. Etre franchisé favoriserait le crédit chez plusieurs fournisseurs locaux et nationaux et ceci serait particulièrement utile lors du lancement en affaires.

### Le support en gestion du personnel et en gestion générale

Ces hypothèses sont rejetées. En effet, aucun répondant n'a identifié comme avantage le support en gestion du personnel et en gestion générale de la part du franchiseur. Ces résultats nous étonnent, les franchiseurs offrant en général une formation avant le départ à leurs franchisés et offrant également plusieurs outils de direction. La réponse viendra peut-être lorsque nous examinerons le degré de satisfaction des franchisés face aux différents services qui leur sont offerts.

### Aliénation d'autonomie

Cette hypothèse est généralement confirmée. En effet, 10/16

répondants reconnaissent l'aliénation d'une partie de leur autonomie, mais seulement 4 répondants affirment devoir faire des sacrifices pour le bien-être du groupe. Il est intéressant de noter que les franchisés ne perçoivent comme un inconvénient le fait de devoir conserver l'image choisie par le franchiseur, ils semblent aussi associer leur réussite à l'image projetée.

#### Politiques d'opération rigides

Cette hypothèse est généralement confirmée. Plus de la moitié (9 sur 16) des répondants perçoivent comme un inconvénient l'ensemble des politiques rigides du franchiseur pour les opérations du commerce.

#### Appartenance onéreuse au groupement

Cette hypothèse semble confirmée. En effet, 11/16 répondants perçoivent leur appartenance au groupement (franchiseur) comme étant onéreuse et plusieurs (9/16) sont incommodés par le fait que les redevances soient fixées unilatéralement par le franchiseur.

#### Les politiques de distribution

Cette hypothèse est rejetée. Nous sommes surpris de constater qu'un seul répondant percevait comme un inconvénient les politiques de distribution comprenant les prix de catalogue, les heures d'ouverture, le droit de regard, les dépenses publicitaires communes. Les franchisés semblent accepter ceci

comme faisant partie du contenu global de l'entente et auquel ils ont déjà acquiescé.

#### Restrictions lors de la revente du commerce

Cette hypothèse est partiellement confirmée. En effet, nous devons considérer le fait que quatre (4) répondants aient identifié les restrictions lors de la revente du commerce comme un inconvénient important. Nous n'avons pas vérifié combien de franchisés songeaient à revendre leurs franchises à court terme, mais il est plausible que ceux qui ne pensaient pas à la revente ne sont pas préoccupés par cet aspect (restrictions) alors que ceux qui ont identifié cet inconvénient sont probablement des franchisés songeant à quitter le groupement à court ou à moyen terme.

#### 5.2 Hypothèses relatives au processus de marketing.

Aux fins d'une meilleure compréhension des résultats présentés dans cette section, nous présentons le sens de l'échelle de Type Likert à cinq points utilisée, soit du point 1 au point 5 pour chacune des activités numérotées de 1 à 11.

Pour l'activité no. 1: très peu - parfaitement; no. 2: peu - tous; no.3: jamais - souvent; no. 4: très peu souvent - régulièrement; no. 5: aucun - plusieurs; no. 6: aucun objectif - objectifs fixés; no. 7: aucun - un programme; no. 8: aucun plan - un plan; no. 9: très peu - régulièrement; no. 10: connais très peu - connais; no. 11: pas - rigoureusement.

### 5.2.1 L'indépendant.

Les tâches reliées aux différentes activités du processus de marketing semblent être négligées chez le dépanneur indépendant. Le tableau 10 nous indique que ce commerçant connaît assez bien le marché (3.1) et ses concurrents (4.1), qu'il vérifie à l'occasion si les besoins de ses clients sont satisfaits (3.0); par contre, les informations obtenues sont très peu analysées (2.4). Le commerçant indépendant connaît quelques motifs d'achat de ses clients (3.4); il a peu d'objectifs marketing (2.6) et un programme marketing imprécis (2.6), le plan marketing est presque inexistant (2.3). Le dépanneur indépendant utilise très peu la publicité (1.3), il connaît le volume de ventes de quelques produits (2.7) et n'analyse pratiquement pas ses résultats (1.9). La grande faiblesse semble résider dans le manque d'analyse des informations obtenues.

### 5.2.2 Commerçant affilié à la bannière

Par contre, les commerçants affiliés à une bannière semblent exécuter assez bien la plupart des tâches reliées aux activités du processus de marketing.

Le dépanneur affilié connaît assez bien son marché (3.3), presque tous ses concurrents (4.6), et vérifie assez régulièrement si les besoins de ses clients sont satisfaits (3.3). L'analyse des informations se fait occasionnellement (2.9) et



Tableau 10  
PROCESSUS DE MARKETING

ACTIVITÉS	n = 54					MOYENNES			RANG
	1	2	3	4	5	I	B	F	
1- Connaissance du marché	I = 8,7 B = 0 F = 0	I = 4,3 B = 13,3 F = 0	I = 60,9 B = 40 F = 46,7	I = 17,4 B = 46,7 F = 46,7	I = 8,7 B = 0 F = 6,7	3,1	3,3	3,6	FBI
2- Connaissance des concurrents	I = 0 B = 0 F = 0	I = 0 B = 0 F = 6,3	I = 8,7 B = 13,3 F = 0	I = 69,6 B = 40 F = 31,3	I = 21,7 B = 46,7 F = 62,5	4,1	4,6	4,4	BFI
3- Vérification des besoins satisfaits	I = 0 B = 0 F = 0	I = 21,7 B = 6,7 F = 0	I = 65,2 B = 60 F = 68,8	I = 8,7 B = 33,3 F = 25	I = 4,3 B = 0 F = 6,3	3,0	3,3	3,4	FBI
4- Analyse des informations	I = 8,7 B = 0 F = 0	I = 47,8 B = 33,3 F = 6,3	I = 39,1 B = 46,7 F = 68,8	I = 4,3 B = 20 F = 18,7	I = 0 B = 0 F = 6,3	2,4	2,9	3,3	FBI
5- Motifs d'achat des clients	I = 0 B = 0 F = 0	I = 4,3 B = 0 F = 6,3	I = 56,5 B = 46,7 F = 25	I = 30,4 B = 53,3 F = 37,5	I = 8,7 B = 0 F = 31,3	3,4	3,5	3,9	FBI
6- Objectifs marketing	I = 0 B = 0 F = 0	I = 43,5 B = 13,3 F = 6,3	I = 56,5 B = 66,7 F = 31,3	I = 0 B = 20 F = 43,8	I = 0 B = 0 F = 18,8	2,6	3,1	3,7	FBI
7- Programme marketing	I = 0 B = 0 F = 0	I = 43,5 B = 13,3 F = 6,3	I = 56,5 B = 66,7 F = 37,5	I = 0 B = 20 F = 50	I = 0 B = 0 F = 6,3	2,6	3,1	3,6	FBI
8- Plan marketing	I = 4,3 B = 0 F = 0	I = 60,9 B = 13,3 F = 6,3	I = 30,4 B = 60 F = 37,5	I = 4,3 B = 26,7 F = 37,5	I = 0 B = 0 F = 18,8	2,3	3,1	3,7	FBI
9- Publicité	I = 82,6 B = 46,7 F = 18,8	I = 4,3 B = 13,3 F = 12,5	I = 13 B = 33,3 F = 18,8	I = 0 B = 6,7 F = 6,2	I = 0 B = 0 F = 43,8	1,3	2,0	3,4	FBI
10- Volume ventes des produits	I = 8,7 B = 0 F = 0	I = 8,7 B = 0 F = 6,3	I = 82,6 B = 80 F = 37,5	I = 0 B = 20 F = 12,5	I = 0 B = 0 F = 43,8	2,7	3,2	3,9	FBI
11- Analyse des résultats	I = 30,4 B = 6,7 F = 6,3	I = 52,1 B = 46,7 F = 12,5	I = 17,4 B = 40 F = 31,3	I = 0 B = 6,7 F = 18,8	I = 0 B = 0 F = 31,3	1,9	2,5	3,6	FBI

nI = 23  
nB = 15  
nF = 16

I = Indépendant  
B = Bannière  
F = Franchise

il connaît quand même un bon nombre de motifs d'achat de ses clients (3.5). Le dépanneur affilié se fixe quelques objectifs marketing (3.1) et a un certain programme marketing (3.1), le plan marketing comporte quelques actions précises à poser (3.1). La publicité est peu ou occasionnellement utilisée (2.0), et on connaît le volume de ventes de certains produits (3.2); il se fait une certaine analyse peu approfondie des résultats à l'aide de quelques comparaisons dans le secteur (2.5).

### 5.2.3 Commerçant franchisé

Les tâches des différentes activités du processus de marketing semblent mieux exécutées chez le dépanneur franchisé que chez les deux autres modes d'exploitation. Le tableau 10 nous indique que le franchisé occuperait le premier rang dans 10 des 11 activités de marketing, n'étant devancé que par l'affilié à une bannière au niveau de la connaissance des concurrents ou l'écart est relativement faible (4.4 vs 4.6). Ces résultats ne nous surprennent pas outre mesure quand on sait que le franchisage est un mode de distribution dans lequel le franchisé met de l'avant le programme marketing du franchiseur. Les résultats nous indiquent que le franchisé connaît très bien son marché (3.6), presque tous ses concurrents (4.4), et vérifie assez régulièrement si les besoins de ses clients sont satisfaits (3.4). Il analyse plus qu'occasionnellement l'information fournie par son environnement (3.3) et connaît un bon

nombre de motifs d'achats de sa clientèle (3.9). Des objectifs marketing sont fixés (3.7), le programme marketing (3.6) et le plan marketing (3.7) sont assez précis. La publicité est utilisée assez régulièrement (3.4). Le franchisé connaît le volume de ventes de presque tous ses produits (3.9) et il analyse assez vigoureusement les résultats obtenus en fonction des objectifs et du secteur (3.6).

### 5.3 Hypothèse relative à la satisfaction du propriétaire-dirigeant.

Cette hypothèse est partiellement confirmée. Afin de vérifier cette hypothèse, nous avons utilisé les résultats de la satisfaction du propriétaire-dirigeant selon l'ensemble des activités (tableau 11A et 11B) ainsi que ceux de la satisfaction face aux services offerts par les deux systèmes: bannière et franchise. (voir le tableau 12).

D'abord, selon le tableau 10B, le dépanneur affilié à une bannière serait plus satisfait que les deux autres (indépendant-franchisé) dans six éléments sur huit: les opérations générales, le support fourni, le marketing, la comptabilité, les marges bénéficiaires brutes et nettes. Les résultats semblent les plus significatifs pour les marges bénéficiaires brutes et nettes et on sait que ces éléments sont très importants, le profit étant à la base même des opérations d'un commerce. Pour les ressources humaines, il ne semble pas y avoir d'écart entre les trois modes d'exploitation; pour les moyens de contrôle, l'affilié à une bannière se situe dans la

Tableau 11A  
Satisfaction du propriétaire-dirigeant

SUJET	FREQUENCE EN %	1			2			3			4			5		
		TRES PEU SATISFAIT			PEU SATISFAIT			MOYENNEMENT SATISFAIT			ASSEZ SATISFAIT			TRES SATISFAIT		
		I	B	F	I	B	F	I	B	F	I	B	F	I	B	F
Opérations générales		-	-	6,2	4,3	-	6,2	21,7	21,4	12,4	47,8	50	50	26,1	28,5	25
Support fourni		-	7,1	13,3	-	7,1	6,7	-	14,2	26,7	-	42,8	40	-	28,5	13,3
Ressources humaines		-	-	-	4,3	-	-	-	26,7	6,2	56,5	20	43,7	-	53,3	50
Moyens de contrôle		-	-	-	-	-	6,2	21,7	20	18,8	43,5	60	62,5	34,7	20	12,5
Marketing		8,7	-	6,2	-	6,7	6,2	30,4	26,7	18,8	43,5	40	50	17,4	26,7	18,8
Tenue de livres Comptabilité		-	-	-	-	-	-	-	-	18,8	34,8	20	18,8	65,2	80	62,5
Marge brute		4,3	-	12,5	8,7	6,7	6,2	43,5	6,7	31,2	43,5	73,3	43,7	-	13,3	6,2
Marge nette		4,3	-	18,8	17,4	13,3	6,2	52,5	26,7	43,8	26,1	53,3	25	-	6,7	6,2

Tableau 11B

	MOYENNES				RANG	
	E	I	B	F		
1. Opérations générales	3,9	3,9	4,0	3,8	BIF	
2. Support fourni	3,5	-	3,7	3,3	BF	
3. Ressources humaines	4,3	4,3	4,3	4,4	FIB	
4. Moyens de contrôle	4,0	4,1	4,0	3,8	IBF	
5. Marketing	3,7	3,6	3,9	3,7	BFI	
6. Comptabilité	4,6	4,7	4,8	4,4	BIF	
7. Marge brute	3,4	3,2	3,9	3,2	BIF	
8. Marge nette	3,0	3,0	3,5	2,8	BIF	

E Echantillon total (n= 54)  
 I Indépendant (n= 23)  
 B Bannière (n = 15)  
 F Franchise (n= 16)



moyenne de l'échantillon total. Il est intéressant de noter (tableau 11A) que le groupe d'affiliés à une bannière est moins représenté que le reste de l'échantillon dans les catégories "Très peu satisfait" et "peu satisfait" et plus représenté dans la catégorie "très satisfait". Par contre, selon le tableau 12, on ne note pas de différence significative dans la satisfaction face à l'ensemble des services offerts sauf la publicité et les bulletins d'information pour lesquels les franchisés seraient plus satisfaits. Les affiliés à une bannière seraient plus satisfaits de leurs délégués commerciaux ou superviseurs au niveau de la qualité de leurs interventions et de leur compétence. La comparaison a été rendue difficile par le fait que plusieurs services étaient offerts seulement par les franchiseurs. Le plus grand besoin d'aide porte sur l'étude de marché pour la bannière (13), ainsi que sur le merchandising (10) et la publicité (10). Le franchisé affirme avoir le plus besoin d'aide en merchandising (13), conseil et supervision (12), publicité, formation en gestion et entretien d'équipement (9).

Il semble donc y avoir plus de services offerts par les franchiseurs mais pas nécessairement une plus grande satisfaction pour les franchisés. Selon le tableau 11, le degré de satisfaction générale moyen serait de 3.68 pour le franchisé, 3.81 pour l'indépendant et 4.01 pour l'affilié à une bannière.

#### 5.4 Hypothèses relatives au modèle de catégorisation de Brisoux-Laroche

##### 5.4.1 Hypothèse relative au processus de catégorisation.

##### Hypothèse 4-1

Pour vérifier l'existence du processus de catégorisation des bannières pour dépanneurs, tel que décrit par Brisoux et Laroche (1980) dans le contexte du choix d'une marque, il suffirait de démontrer que tous les ensembles (évoqué, en attente, rejeté et flou) ont été utilisés par les répondants pour catégoriser les bannières qu'ils connaissaient. Afin de confirmer ou infirmer l'hypothèse 4-1, nous examinerons les trois éléments suivants:

- la proportion des répondants ayant classé au moins une bannière dans chacune des quatre catégories.
- les différentes combinaisons d'ensembles utilisés par les répondants.
- la taille moyenne des différents ensembles.

Selon le premier élément, la proportion des répondants ayant classé au moins une bannière dans chacune des quatre catégories est la suivante:

- bannières évoquées: 50/53, 94.3% des répondants
- bannières rejetées: 45/53, 84.9% des répondants
- bannières en attente : 38/53, 71.7% des répondants
- bannières floues: 47/53, 88.7% des répondants

Ainsi, selon ces résultats, chacun des quatre ensembles a bien été employé par plus de 50% des répondants pour catégoriser les bannières connues, selon différentes combinaisons, ce qui nous permet déjà de vérifier l'existence du processus de catégorisation des bannières.

Selon le deuxième élément, la combinaison d'ensembles la plus utilisée est celle regroupant les quatre ensembles. En effet, près de 57% des répondants ont catégorisé les bannières connues à l'aide des ensembles évoqués, rejetés, en attente et flous.

Les combinaisons d'ensembles les plus fréquemment rencontrées sont (toutes les combinaisons ne sont pas ici présentées).

- évoqué, rejeté, en attente, flou : 56.6% des répondants
- évoqué, rejeté, flou : 15.1% des répondants
- évoqué, en attente, flou : 7.5% des répondants
- évoqué, flou : 5.7% des répondants
- évoqué, rejeté : 3.8% des répondants

La taille des différents ensembles représente le dernier élément rattaché à la validation de l'existence du processus de catégorisation des bannières. Comme on le constate au tableau 13, la taille moyenne de l'ensemble évoqué est la plus grande (3.69), suivie par l'ensemble rejeté (2,57), l'ensemble flou (1,45) et puis l'ensemble en attente (.94). La taille de l'ensemble connu est de 8.66 bannières.



Tableau 13  
Taille des différents ensembles

Ensembles	Moyennes	Ecart-types
Bannières connues	8.66	2.04
Bannières évoquées	3.69	1.84
Bannières rejetées	2.57	1.53
Bannières floues	1.45	1.17
Bannières en attente	.94	.77

Tableau 14  
Intention d'affiliation et niveaux de connaissance

variables		
Ensembles	Intention d'affiliation (%)	Niveau de connaissance (1à5)
Bannières connues	19.43*	2.21 (1.27) écart-type
Bannières évoquées	38.67	1.57 (0.68)
Bannières rejetées	1.25	1.52 (0.67)
Bannières floues	5.33	4.30 (0.63)
Bannières en attente	11.10	3.10 (0.91)
*moyennes (sur un total possible de 100)		
Echelle de mesure:	1 connaît très bien	5 connaît très peu

#### 5.4.2 Hypothèses relatives au profil des bannières évoquées:

##### Hypothèse 4-2

Cette hypothèse est confirmée. En effet, en se référant au tableau 14, on note que la moyenne des intentions d'affiliation de l'ensemble évoqué est significativement supérieure ( $p < .01$ ) à la moyenne de tous les autres.

##### Hypothèse 4-3

Cette hypothèse est généralement confirmée. En effet, la moyenne du niveau de connaissance de l'ensemble évoqué est la même que celle de l'ensemble rejeté, mais est significativement supérieure ( $p < .01$ ) à celle des ensembles flous et en attente.

#### 5.4.3 Hypothèses relatives au profil des bannières en attente

##### Hypothèse 4-4

Cette hypothèse est généralement confirmée. En effet, la moyenne des intentions d'affiliation de l'ensemble en attente est inférieure à celle de l'ensemble évoqué mais nettement supérieure à celle des autres ensembles.

##### Hypothèse 4-5

Cette hypothèse est généralement confirmée. En effet, le niveau de connaissance moyen de l'ensemble en attente est

inférieur à celui de l'ensemble évoqué et supérieur à celui de l'ensemble flou, mais par contre, il est aussi inférieur à celui de l'ensemble rejeté, ce dernier étant égal au niveau de l'ensemble évoqué. Les répondants ont semblé rejeter des bannières qu'ils disaient connaître aussi bien que les bannières évoquées.

#### 5.4.4 Hypothèses relatives au profil des bannières rejetées

##### Hypothèse 4-6

Cette hypothèse est confirmée. En effet, le niveau moyen d'intention d'affiliation de l'ensemble rejeté est de beaucoup inférieur à celui de tous les autres ensembles.

##### Hypothèse 4-7

Cette hypothèse est partiellement confirmée. En effet, le niveau de connaissance moyen de l'ensemble rejeté est supérieur à celui de l'ensemble flou mais est égal à celui de l'ensemble évoqué et supérieur à celui de l'ensemble en attente. On peut sûrement expliquer en partie ces résultats par le fait que plusieurs bannières floues et en attente (Chanteclerc, Bonisoir, Cantor, Econosoir, Sagamie, Sertard) ne sont ni présentes ni disponibles dans la région concernée par la présente étude.

#### 5.4.5 Hypothèses relatives au profil des bannières floues

##### Hypothèse 4-8

Cette hypothèse est généralement confirmée. En effet, le niveau moyen d'intention d'affiliation de l'ensemble flou est très faible (5.33%), la différence n'est pas statistiquement significative cependant ( $p > .05$ ) du niveau moyen de l'ensemble en attente.

##### Hypothèse 4-9

Cette hypothèse est confirmée. En effet, le niveau de connaissance moyen de l'ensemble flou est significativement plus faible que celui de tous les autres ensembles ( $p < .01$ ).

#### 5.5 Les bannières choisies.

Tel que nous l'indique le tableau 15, le premier choix de l'échantillon global est Servi-Express, bannière disponible par affiliation à ce groupement. Ce premier choix global est également celui des différents modes d'exploitation; en effet, les indépendants, les affiliés à une bannière et les franchisés ont choisi au premier rang Servi-Express.

On note que la bannière Irving (franchise) est au second rang pour l'échantillon global ainsi que pour chacun des modes d'exploitation.

Au troisième rang, on retrouve la bannière Sept-Jours (fran-

chise) pour l'échantillon global. Au niveau de chacun des modes d'exploitation, les indépendants ont opté pour Sept-Jours, les affiliés à une bannière pour Sept-Jours, les franchisés pour Provi-Soir.

## 5.6 Sommaire des résultats relatifs aux hypothèses

Au terme de ce chapitre, nous présentons un sommaire des résultats relatifs aux différentes hypothèses. En fonction des règles de décision établies au chapitre précédent, nous indiquerons si chacune de ces hypothèses a été confirmée, généralement confirmée, partiellement confirmée ou rejetée.

## 5.7 Analyse et interprétation des résultats

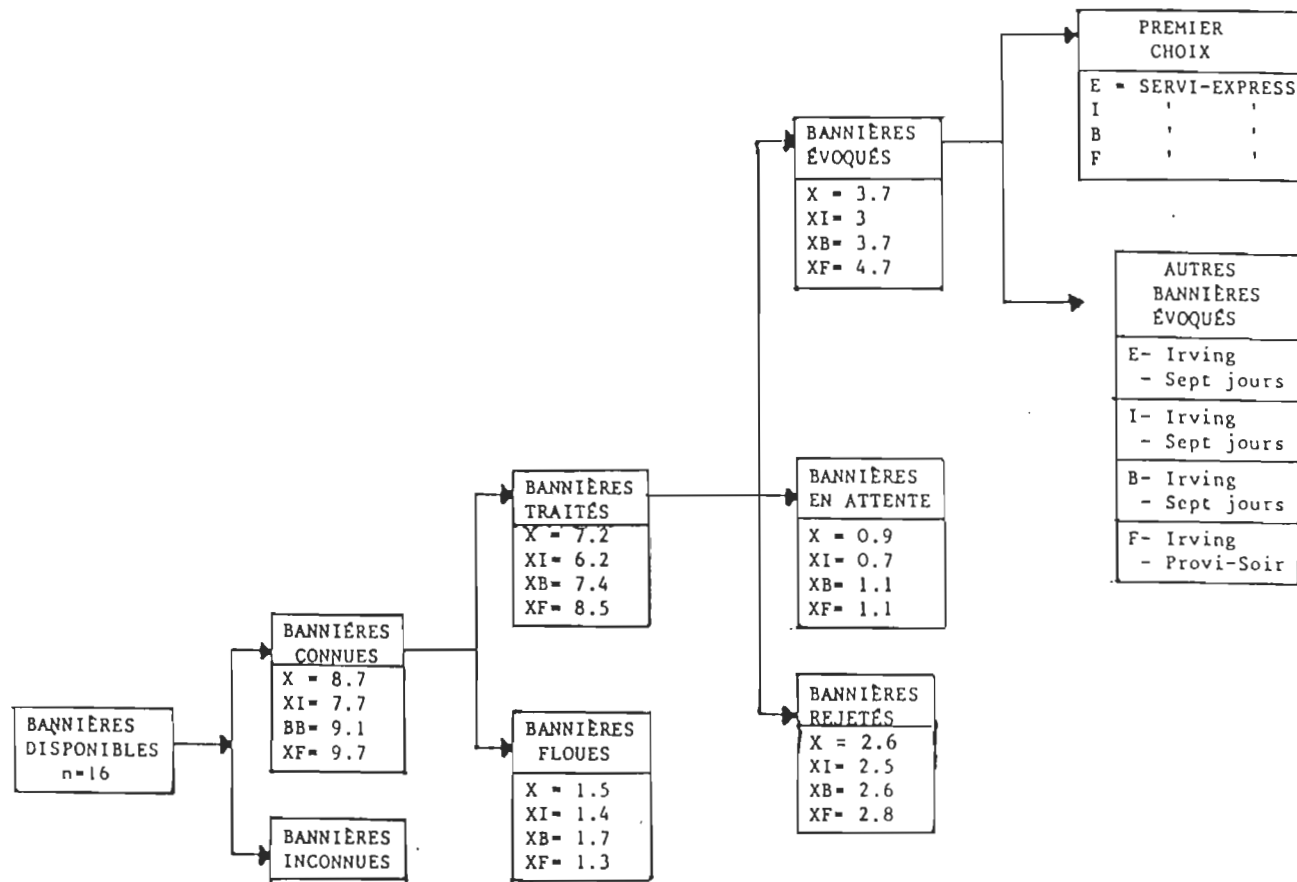
### 5.7.1 Les avantages et les inconvénients perçus par les propriétaires-dirigeants

Tel que proposé par monsieur Godbout, les marchands indépendants perçoivent leur très grande autonomie comme le seul avantage à leur mode d'exploitation. Par contre, ces marchands indépendants se sentent en général très vulnérables dans le marché actuel et rejoignent ainsi les propos de Michel Jouhannaud qui parlait du danger de leur isolement.

La publicité des divers groupements de marchands affiliés est axée beaucoup sur l'autonomie des membres et les bénéfices tirés de la notoriété de la bannière. Les marchands affiliés perçoivent la notoriété de la bannière comme un important avantage mais moins de la moitié de ceux-ci seulement perçoivent leur autonomie de la même façon.

Tableau 15

LA CATÉGORISATION DES BANNIÈRES SELON LE MODÈLE DE BRISOUX-LAROCHE



Armand Dayan indiquait des avantages reliés aux marques communes, au support en gestion commerciale, financière, du personnel et générale. Les commerçants perçoivent eux aussi l'avantage du support en gestion commerciale mais semblent moins certains de l'avantage représenté par le support financier du groupement. Ces marchands affiliés n'énoncent pas comme avantages les marques communes, ni le support en gestion du personnel ou en gestion générale. Contrairement à la proposition d'Armand Dayan, les marchands affiliés ne mentionnent pas d'inconvénients dûs aux sacrifices à faire pour le bien-être des autres membres du groupement.

Alexander, Jouhannaud, Siropolis et Tate ont proposé que la notoriété du franchiseur et la localisation optimale étaient des avantages importants pour le franchisé. Les commerçants franchisés reconnaissent également ces deux éléments comme des avantages de leur mode d'exploitation.

Bien que Alexander, Dumontier, Jouhannaud et Tate identifient le support en gestion du personnel comme un avantage pour le franchisé, ces derniers que nous avons rencontrés ne nous ont pas indiqué percevoir cet avantage. Le support en gestion générale, proposé comme un avantage par les auteurs Alexander, Dumontier, Jouhannaud et Murphy, ne fait pas partie non plus des avantages perçus par les franchisés en fonction de leur mode d'exploitation.

Parmi les inconvénients reliés au franchisage et suggérés par plusieurs auteurs déjà cités, nous avons été surpris de constater que les franchisés n'ont pas confirmé le fait que les politiques de distri-

bution du franchiseur soient un inconvénient perçu.

#### 5.7.2 Le processus de marketing

Nous ne sommes pas surpris de constater que le commerçant franchisé exécute davantage de tâches du processus de marketing alors que le commerçant indépendant semble négliger d'exécuter ces tâches. D'ailleurs, Justis et Jackson (1978) prétendaient que le marketing était une des fonctions du management les plus négligées ou tout simplement ignorées par les petits entrepreneurs indépendants, ce qui semble être le cas pour les petits dépanneurs en alimentation.

Boughton (1983) disait qu'une des raisons qui rend l'obtention d'information difficile est le fait que les objectifs de la démarche ne sont pas définis par le petit détaillant; nos résultats lui donnent d'ailleurs raison.

Comme le commerçant affilié consacre plus de temps que l'indépendant aux activités du marketing (voir l'annexe III), il n'est pas surprenant de constater qu'il effectue davantage de tâches reliées au processus de marketing.

#### 5.7.3 La satisfaction du propriétaire-dirigeant

Comme nous n'avons trouvé aucune étude empirique comparant des commerçants affiliés et des commerçants franchisés, nous nous contenterons de comparer nos résultats relatifs au degré de satisfaction des marchands franchisés à ceux obtenus par Knight (1984) et le Conference Board (1979).



Il est intéressant de noter que, tout comme dans l'étude de Knight, les services offerts par les franchiseurs qui satisfont le plus les franchisés sont l'aide à l'agencement des lieux, les bulletins d'information et le manuel d'opérations. Par contre, nos franchisés sont moyennement satisfaits de leurs conseillers et peu satisfaits de la centralisation des achats alors que les franchisés de Knight sont hautement satisfaits de ces deux services. Les deux études semblent démontrer l'insatisfaction des franchisés face aux études de marché et au programme de formation en gestion dispensé avant le départ en affaires. Les résultats indiquent que nos franchisés sont moins satisfaits de l'aide des franchiseurs pour l'entretien des équipements. Nos résultats, tout comme ceux de Knight, indiquent aussi le peu de satisfaction face aux campagnes publicitaires et promotionnelles compte tenu des royautés prélevées à ces fins par les franchiseurs.

En comparant nos résultats à ceux du Conference Board (1971), nous notons que, parmi les services offerts jugés les plus utiles, seuls les manuels d'opérations sont cités par les deux groupes de franchisés. Nos répondants ont aussi mentionné l'agencement des lieux, l'entretien d'équipement et les bulletins d'informations. L'autre groupe de répondants ont mentionné les promotions, la formation en gestion et les achats centralisés.

Quant aux sphères d'activités dans lesquelles les franchisés affirment avoir besoin d'aide, nos résultats indiquent les mêmes services: la publicité et la promotion, les conseils et la supervision et la centralisation des achats.

## SOMMAIRE DES RESULTATS RELATIFS AUX HYPOTHESES

### AVANTAGES (INDEPENDANT)

- |                              |           |
|------------------------------|-----------|
| - l'autonomie, seul avantage | confirmée |
|------------------------------|-----------|

### INCONVENIENTS (INDEPENDANT)

- |                 |                        |
|-----------------|------------------------|
| - vulnérabilité | généralement confirmée |
|-----------------|------------------------|

### AVANTAGES (AFFILIE)

- |                                      |                         |
|--------------------------------------|-------------------------|
| - l'autonomie                        | partiellement confirmée |
| - la notoriété du groupement         | confirmée               |
| - les marques communes               |                         |
| - le support en: gestion commerciale | confirmée               |
| gestion financière                   | partiellement confirmée |
| gestion du personnel                 | rejetée                 |
| gestion générale                     | rejetée                 |

### INCONVENIENT (AFFILIE)

- |                                 |         |
|---------------------------------|---------|
| - sacrifices pour le groupement | rejetée |
|---------------------------------|---------|

### AVANTAGES (FRANCHISE)

- |                                   |                         |
|-----------------------------------|-------------------------|
| - la notoriété du franchiseur     | confirmée               |
| - localisation optimale           | confirmée               |
| - les marques communes            | partiellement confirmée |
| - peu de risques d'erreur grave   | partiellement confirmée |
| - support en: gestion commerciale | confirmée               |
| gestion financière                | généralement confirmée  |
| gestion du personnel              | rejetée                 |
| gestion générale                  | rejetée                 |

# INCONVENIENTS (FRANCHISE)

- aliénation d'autonomie	généralement confirmée
- politiques rigides	généralement confirmée
- appartenance onéreuse	confirmée
- politiques distribution	rejetée
- restrictions lors de revente	partiellement confirmée
- processus de marketing	confirmée
- satisfaction du propriétaire-dirigeant	généralement confirmée
- existence du processus de catégorisation	confirmée
- intention d'affiliation aux bannières évoquées	confirmée
- connaissance des bannières évoquées	généralement confirmée
- intention d'affiliation aux bannières rejetées	confirmée
- connaissance des bannières rejetées	partiellement confirmée
- intention d'affiliation aux bannières floues	généralement confirmée
- connaissance des bannières floues	confirmée

## Chapitre VI

### Contributions et limites de la recherche

Suite à la présentation des résultats, nous devons accorder une attention particulière à certains éléments importants et aussi voir dans quelle mesure les objectifs ont été atteints afin de faire ressortir les apports théoriques et pratiques de la présente recherche. Nous essaierons d'isoler ce qui a pu affecter la validité des résultats obtenus et constituant ainsi les limites de la présente étude. Finalement, nous suggérerons certaines opportunités de recherche relatives au phénomène du dépanneur au Québec.

#### 6.1 Les contributions de la recherche

Nous croyons que cette recherche est la première au niveau de la distribution alimentaire ayant trait spécifiquement au magasin de type dépanneur et aux trois modes possibles d'exploitation de ce type de commerce.

Nous croyons donc que cette recherche apporte des contributions théoriques et pratiques intéressantes que nous présentons dans les parties suivantes.

##### 6.1.1 Les contributions théoriques

Les objectifs généraux de cette recherche étaient d'apporter une foule d'informations reliées aux trois modes d'exploitation possibles d'un dépanneur.

Le premier objectif spécifique était d'identifier les avantages et les inconvénients à opérer un dépanneur comme indépendant, sous bannière ou franchisé. Les 54 propriétaires-dirigeants interrogés nous ont essentiellement dit que la très grande autonomie était le seul avantage à être indépendant mais que par contre il y avait une grande vulnérabilité reliée à cette autonomie. Les affiliés à une bannière et les franchisés peuvent avoir accès sensiblement aux mêmes services ou avantages de la part d'un groupement; par contre le franchisé aliénerait une grande partie de son autonomie et paierait cher les services qui lui sont fournis.

Le deuxième objectif était d'analyser le processus de marketing pour chacun des trois modes d'exploitation. Les résultats semblent indiquer que l'indépendant néglige dangereusement les activités de marketing dans son commerce. Par contre, les affiliés à une bannière et les franchisés auraient des activités de marketing mieux structurées avec même un avantage pour les franchisés dans ce domaine dû au fait qu'ils doivent suivre le programme marketing du franchiseur. Cet aspect marketing ne doit pas être négligé à notre avis dans les opérations d'un dépanneur et nous comprenons le fait que les indépendants se sentent si vulnérables face à la concurrence.

Le troisième objectif était de vérifier et de comparer le degré de satisfaction d'un propriétaire-dirigeant indépendant, affilié ou franchisé. Il semble que l'affilié à une bannière soit plus satisfait que les deux autres, notamment au niveau des profits bruts et nets, éléments très importants étant donné que le profit est une fin

légitime aux opérations d'un commerce. Les affiliés et les franchisés sont sensiblement aussi satisfaits des services offerts par leurs groupements respectifs.

Le quatrième objectif était de vérifier le modèle de catégorisation de Brisoux-Laroche. Les résultats montrent que les répondants catégorisent les bannières en ensembles évoqués, rejetés, flous et en attente. De plus, on note que les répondants ont, dans l'ensemble, identifié la bannière Servi-Express comme étant celle avec laquelle ils repartiraient en affaires comme dépanneurs. Autant les indépendants que les affiliés et les franchisés ont choisi une affiliation à cette bannière comme le premier choix.

#### 6.1.2 Les contributions pratiques

Les résultats de cette recherche présentent un certain nombre de considérations importantes pour l'entrepreneur voulant partir en affaires comme dépanneur ou pour celui qui opère déjà un dépanneur et qui envisage de modifier son mode d'exploitation.

En effet, nous considérons que pour faire le choix du mode d'exploitation qui apportera la plus grande satisfaction à son propriétaire-dirigeant, ce dernier doit

1. prendre connaissance des avantages et des inconvénients de chacun des systèmes ou modes d'exploitation,
2. évaluer comment il pourra le mieux structurer ses activités de marketing,

3. savoir comment les propriétaires-dirigeants sont satisfaits du système dans lequel ils évoluent,
4. savoir quel est le mode d'exploitation privilégié par un groupe de propriétaires-dirigeants de dépanneurs pour continuer en affaires.

Les résultats semblent démontrer qu'il serait préférable d'oublier la possibilité d'opérer un dépanneur comme indépendant et de faire plutôt le choix entre l'affiliation à une bannière et le franchisage.

Alors, l'affiliation à une bannière serait le meilleur choix selon notre échantillon: il y aurait autant d'avantages dont plus d'autonomie que pour le franchisé; le groupement apporterait un certain support pour la structure des activités de marketing sans que le commerçant doive appliquer un programme marketing spécifique; les bénéfices bruts et nets seraient supérieurs grâce à des redevances et des coûts d'appartenance moindres; les gens du milieu privilégieraient d'abord l'affiliation à une bannière pour repartir en affaires.

## 6.2 Les limites de la recherche

Bien que beaucoup d'efforts soient mis afin d'éviter une distorsion entre les résultats obtenus et les phénomènes réels dans le cours d'une recherche, certains éléments d'ordre méthodologique peuvent affecter la validité des résultats obtenus.

Nous verrons dans la présente section certaines limites de la recherche reliées à la mesure de certaines variables et à la cueillette des données.



### 6.2.1 La mesure des variables

L'identification des avantages et des inconvénients perçus a peut-être été influencée par le fait qu'aucune liste n'était suggérée aux répondants; il leur était demandé d'énumérer des avantages et des inconvénients sans aucune assistance. Il y aurait peut-être eu un plus grand nombre d'éléments identifiés si on leur en avait suggéré un certain nombre déjà identifiés par les auteurs consultés dans la présente recherche, alors que nous avons peut-être obtenu les éléments les plus saillants seulement.

Il est possible également qu'il y ait redondance entre certains avantages et certains inconvénients.

Au niveau du processus de marketing et de la satisfaction du propriétaire-dirigeant, les variables étaient mesurées sur des échelles à cinq points. Or, il est possible que ces échelles discriminent moins les ensembles que des échelles à sept ou neuf points qui auraient cependant pris plus de temps de la part des répondants rencontrés sur les lieux de leur commerce.

Au niveau du processus de catégorisation des bannières, les résultats ont pu être affectés par le fait que dans la liste des bannières suggérées, certaines n'étaient pas présentes ou disponibles dans la région concernée, et par le fait qu'on n'offrait pas non plus la possibilité de choisir de continuer comme indépendant à opérer un dépanneur.

### 6.2.2 La cueillette des données

Le fait que les répondants aient été majoritairement rencontrés sur les lieux de leur commerce durant les heures de travail a pu affecter la qualité des réponses et empêcher la concentration des interrogés lors de l'entrevue.

### 6.2.3 L'échantillon

Comme il s'agit d'une population régionale, nous ne pouvons généraliser les résultats de l'étude sans en affecter la validité externe.

Les trois groupes formés n'étaient peut-être pas homogènes, considérant la taille des entreprises, le chiffre d'affaires, etc..., le seul critère pour regrouper ayant été le mode d'exploitation.

## 6.3 Opportunités de recherche future

Le phénomène du dépanneur au Québec apporte plusieurs opportunités de recherche future pouvant provenir soit des objectifs de la présente recherche, de ses limites ou encore des résultats.

Au niveau des objectifs, cette recherche voulait identifier les avantages et les inconvénients de chacun des modes d'exploitation, il serait souhaitable que d'autres études empiriques parviennent à pondérer ces divers avantages et inconvénients. Des hypothèses plus spécifiques encore pourraient également être posées suite à l'étude exploratoire actuelle.

Au sujet des limites causées par l'absence d'assistance pour l'identification des avantages et des inconvénients, il y aurait lieu de prévoir une mesure formelle afin d'assister le répondant et comprenant les dimensions principales seulement afin d'éviter toute redondance.

Au sujet des limites causées par la non-représentation de certaines bannières dans la région étudiée, il serait bon de reprendre cette étude dans une ou des régions où toutes les seize bannières sont présentes de façon à voir si les résultats seraient sensiblement les mêmes.

Pour le modèle de catégorisation des bannières, il serait intéressant également de voir quels seraient les attributs considérés par les répondants pour évaluer les bannières disponibles ainsi que leurs perceptions de chacune d'entre elles.

## Conclusion

Dans cette étude, nous avons présenté un modèle de comparaison des trois modes d'exploitation possibles d'un magasin de type dépanneur: être indépendant, être affilié à une bannière ou être franchisé.

La comparaison a trait aux avantages et aux inconvénients perçus par les commerçants selon chacun des modes d'exploitation; elle a trait également à l'exécution des tâches reliées aux différentes activités marketing et à la satisfaction des propriétaires-dirigeants dans les diverses activités opérationnelles de leur commerce. De plus, nous présentons une application partielle du modèle de catégorisation de Brisoux et Laroche.

Nous ne sommes pas surpris des résultats obtenus qui semblent indiquer que le commerçant indépendant est très vulnérable et que l'affiliation à une bannière comporte autant d'avantages et moins de contraintes que le franchisage. L'analyse du processus de marketing nous indique que les différentes tâches reliées aux activités de ce processus semblent être mieux exécutées par le commerçant franchisé, peut-être à cause du programme marketing des franchiseurs. De plus, le commerçant affilié à une bannière semble le plus satisfait de l'ensemble des activités opérationnelles de son dépanneur, notamment des bénéfices bruts et nets. Enfin, les répondants semblent catégoriser les diverses bannières disponibles pour l'exploitation d'un commerce de type dépanneur.

Nous croyons donc que cette étude peut être une source d'informations intéressante pour les différents groupements du secteur alimentaire ainsi que pour le commerçant voulant exploiter un commerce de type dépanneur.

Nous espérons également que cette recherche pourra en susciter d'autres dans ce secteur négligé de la distribution alimentaire.

Annexe I

Liste des bannières

- 1- Chanteclerc
- 2- Bonisoir
- 3- Cantor
- 4- Couche-tard
- 5- Econosoir
- 6- Frigo
- 7- Irving
- 8- La Maisonnée
- 9- Mac's
- 10- Pinette
- 11- Pinto
- 12- Provi-Soir
- 13- Sagamée
- 14- Sept-Jours
- 15- Sertard
- 16- Servi-Express



Annexe II

Le questionnaire



8. Qu'elle est votre marge bénéficiaire brute?

☐

- 1) Moins de 20%
- 2) De 20 à 21.99%
- 3) De 22 à 23.99%
- 4) Plus de 24%
- 5) Inconnue

9. Superficie du magasin (de vente)

☐

- 1) Moins de 1,500 pi<sup>2</sup>
- 2) De 1500 à 1999 pi<sup>2</sup>
- 3) Plus de 2000 pi<sup>2</sup>

10. Services offerts

- 1. Ouverture 24 hres
- 2. Bière et vin
- 3. Loto-Québec
- 4. Nettoyage à sec (dépôt)
- 5. Service de reproduction (photocopieur)
- 6. Service de finition de photos (dépôt)
- 7. Location de magnétoscope
- 8. Location de vidéo-cassette
- 9. Location aspirateurs-nettoyeurs à tapis
- 10. Crème glacée molle
- 11. Slush
- 12. Comptoir de timbres

☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐☐

- 13.Comptoir postal ☐
- 14.Billets d'autobus ☐
- 15.Service de réveil ☐
- 16.Distributeur de glace ☐
- 17.Station d'essence ☐
- 18.Comptoir "fast-food" ☐
- 19.Four pour pain frais (chaud) ☐
- 20.Autres \_\_\_\_\_ ☐

11. Les ressources humaines (incluant le propriétaire)

	<u>Famille</u>	<u>Non-famille</u>	<u>Total</u>
.Régulier(s).			
.Temps partiel			
.Temps partiel occasionnel			

12. Nombre total d'heures de travail du propriétaire-dirigeant liées aux opérations du dépanneur? \_\_\_\_\_

13. Répartition du temps de travail du propriétaire-dirigeant.

. Finance, comptabilité (tenue de livres, rapports divers)	_____ %
. Marketing (achats, prix, étalage, etc)	_____ %
. Ressources humaines	_____ %
. Travail à la caisse	_____ %
. Autres	_____ %
TOTAL	100%

# SECTION B - LES CARACTERISTIQUES DU PROPRIETAIRE-DIRIGEANT

1. Nom \_\_\_\_\_

2. Age \_\_\_\_\_

3. Statut civil: \_\_\_\_\_

- (1) marié
- (2) célibataire
- (3) divorcé
- (4) autres

4. Nombre d'années de scolarité \_\_\_\_\_

5. Niveau de scolarité complété

- a) primaire 1 2 3 4 5 6 7
- b) secondaire 1 2 3 4 5
- c) collégiale 1 2 3
- d) universitaire 1 2 3 4 5 6 7
- e) spécialisation \_\_\_\_\_

6. Expérience de travail antérieur

- a) Gestionnaire dans secteur alimentaire ☐
- (ex: gérant)
- b) Gestionnaire dans un autre secteur ☐
- (ex: gérant, contremaître)
- c) Autre travail dans secteur alimentaire ☐
- d) Autre travail dans un autre secteur ☐
- e) Propriétaire-dirigeant dans secteur alimentaire ☐
- f) Propriétaire-dirigeant dans un autre secteur ☐

7. Etes-vous propriétaire ou associé dans un ou des autre(s) dépanneur(s) ou entreprise(s)?

oui ☐

non ☐

si oui, précisez: \_\_\_\_\_

8. Etes-vous membre d'une association d'affaires reliée au secteur alimentaire?

1 oui ☐

2 non ☐

9. Si oui, laquelle (lesquelles)?

1- A.D.A.

2- A.P.P.D.A.Q.

3- Autres \_\_\_\_\_

10. Recevez-vous des revues spécialisées dans votre secteur d'activités?

oui non

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
--------------------------	--------------------------

Si oui, laquelle (lesquelles)?

- 1- L'épicier
- 2- L'alimentation au Québec
- 3- Convenience Store Magazine
- 4- Le dépanneur au Québec
- 5- Autres \_\_\_\_\_

<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

# SECTION C LA DECISION ET LA CREATION DE L'ENTREPRISE

1. Avant de partir en affaires, y a-t-il eu consultation ou de l'information reçue de personnes ressources autres que des associés ou des co-actionnaires.

oui non

☐ ☐

Si oui, qui:

- 1- Avocat, notaire
- 2- Comptable
- 3- Banquier
- 4- Associations d'affaires
- 5- Concurrents
- 6- Fournisseurs
- 7- Franchiseurs
- 8- Franchisés
- 9- Consultants
- 10- Autres \_\_\_\_\_


2. Mises de fonds requises pour lancer l'entreprise?

- 1- Moins de 20,000 \$
- 2- De 20,000 à 49,999 \$
- 3- De 50,000 à 75,000 \$
- 4- Plus de 75,000 \$


3. Y a-t-il eu une assistance ou un support externe pour le financement du départ?

oui non

☐ ☐

Si oui, lequel ou laquelle:

--

- 1- Subvention fédérale
- 2- Subvention provinciale
- 3- Financement par le franchiseur
- 4- Financement par le groupement (bannière)
- 5- Certaine entente banque - Franchiseur
- 6- Certaine entente banque - bannière
- 7- Prêt pour petite entreprise (P.P.E.)

4. Quelle a été votre principale motivation dans le choix du mode d'exploitation de votre dépanneur (Indépendant-Bannière-Franchise)

- 1- Désir d'autonomie et d'indépendance.
- 2- Les services offerts par la bannière.
- 3- La réputation de la bannière.
- 4- Besoin de sécurité, d'assistance.
- 5- Prospérité apparente de la bannière.
- 6- Espérance de bénéfices plus élevés.
- 7- Autre \_\_\_\_\_

☐

5. Quel(s) moyen(s) avez-vous utilisé(s) pour prendre connaissance de l'opportunité d'achat de votre dépanneur?

- 1- Aucun, j'ai créé ma propre entreprise.
- 2- Du propriétaire lui-même.
- 3- De fournisseurs ou concurrents.
- 4- Magazine d'affaires.
- 5- Radio et télévision.
- 6- Journaux
- 7- Du bouche-à-oreille.
- 8- D'autres franchisés.
- 9- Autres \_\_\_\_\_

☐



SECTION D: INDEPENDANT

1. Avez-vous une entente écrite avec un fournisseur ou grossiste sans pour autant afficher une bannière?

oui non

☐ ☐

2. Un grossiste vous fournit-il certains services même si vous n'êtes lié d'aucune façon avec celui-ci?

oui non

☐ ☐

Si oui, lesquels?

3. Dans quelle(s) sphère(s) d'activités sentez-vous un besoin d'aide ou du support d'un groupement du secteur alimentaire?

1- Aucun

2- \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4. Quelles sont les activités opérationnelles qui vous occasionnent le plus de sérieux problèmes?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5. Y a-t-il déjà un conflit important entre un fournisseur ou grossiste et vous?

Si oui, à quel(s) sujet(s)?

6. Dressez-nous une liste des avantages et des inconvénients que vous percevez à l'exploitation d'un dépanneur comme indépendant.

<u>Avantages</u>	<u>Inconvénients</u>

7. Avez-vous déjà songé à joindre les rangs de dépanneurs affiliés ou franchisés?

oui non  
☐ ☐

Lequel (lesquels)?

Pourquoi?

SECTION E : BANNIERE

1. Quelle est la durée de votre entente écrite avec le groupement (bannière) concerné?

a) \_\_\_\_\_ année(s)

b) aucune entente écrite

2. Y a-t-il des frais d'adhésion au groupement auquel vous êtes affilié?

oui non

☐ ☐

Si oui, combien:

\_\_\_\_\_ \$

3. Y a-t-il des visites régulières de représentant(s) du groupement auquel vous êtes affilié?

oui non

☐ ☐

Si oui, à quelle fréquence

1- 1 fois/semaine

2- 1 fois/2 semaines

3- 1 fois/mois

4- Autres \_\_\_\_\_









QUESTIONS 3-4-5

	le + utile	besoin d'aide supplémentaire	le + de problèmes
<u>Services initiaux:</u>			
1- Formation en gestion			
2- Manuel d'opérations			
3- Embauche et forma- tion des employés			
4- Etude de marché			
5- Agencement des lieux			
6- Sécurité (Vol, incendie)			
7- Financement de fran- chise			
<u>Services continus:</u>			
8- Conseil et super- vision			
9- Entretien de l'équipement			
10- Merchandising, promotion			
11- Publicité			
12- Ré-entraînement			
13- Achats centralisés (ristournes)			
14- Informations sur le marché			
15- Assurances-groupe			
16- Bulletins d'infor- mation			
17- Contrôle d'inven- taire (tarif spécial)			
18- Tenue de livres			
19- Service de paie			
20- Aide pour fonds de roulement			
Autres _____			



6. Nous énumérons ci-après certaines sources possibles de mécontentement lors de l'exploitation d'un dépanneur franchisé, indiquez-nous si cela s'applique dans votre cas:

	oui	non
- Politiques d'opérations		
- Manque de communications avec le franchiseur		
- Mauvais support publicitaire de franchiseur		
- Mauvais support commercial		
- Conseiller ou délégué commercial pas assez compétent		
- Projection de profits non réalisés		
- Restriction d'achats		
- Programmes de formation inadéquats		
- Problèmes de location		
- Compétition entre franchisés		
- Mauvaise étude de marché		
- Difficulté à revendre franchise		
- Autres _____ _____ _____		

7. Quelle était la durée de votre programme de formation à la gestion de la franchise?

- 1- 1 jour  
 2- 1 semaine  
 3- 2 semaines  
 4- 3 semaines  
 5- 4 semaines  
 6- Autre \_\_\_\_\_



8. A quelle fréquence devez-vous soumettre des rapports de ventes à votre franchiseur?

1- Hebdomadairement  
 2- Toutes les 2 semaines  
 3- Mensuellement  
 4- Autre \_\_\_\_\_

☐

9. A quelle fréquence avez-vous la visite d'un représentant ou délégué commercial du franchiseur?

1- 1 fois/semaine  
 2- 1 fois/2 semaines  
 3- 1 fois/mois  
 4- Autre \_\_\_\_\_

☐

10. Le revenu net généré par votre dépanneur est:

1- Inférieur aux prévisions du franchiseur  
 2- Egal aux prévisions du franchiseur  
 3- Supérieur aux prévisions du franchiseur

☐

11. Y a-t-il déjà eu un conflit important entre le franchiseur et vous?

1 _____	2 _____	3 _____	4 _____	5 _____
Il n'y a		Il y a eu		Il y a
eu aucun		très peu		souvent
conflit		de conflits		eu des
important		importants		conflits
				importants

Si oui, à quel(s) sujet(s)?

12. Dressez-nous une liste des avantages et des inconvénients que vous avez perçus à l'exploitation de votre franchise?

Avantages

Inconvénients

|

# SECTION G: LE MARKETING

1. Connaissez-vous le marché (type de consommateur, volume potentiel de vente...) auquel s'adressent vos produits et services?

1 _____	2 _____	3 _____	4 _____	5 _____
Je connais		Je connais		Je connais
très peu		assez bien		parfaitement
le marché		le marché		le marché
auquel je		auquel je		auquel je
m'adresse		m'adresse		m'adresse

2. Connaissez-vous les concurrents de votre entreprise?

1 _____	2 _____	3 _____	4 _____	5 _____
Je connais		Je connais		Je connais
peu de con-		plusieurs		tous mes
currents		concurrents		concurrents

3. Procédez-vous à des vérifications à savoir si vos produits et services satisfont les besoins de vos clients?

1 _____	2 _____	3 _____	4 _____	5 _____
Je ne vérifie		Je vérifie		Je vérifie
jamais les		à l'occasion		souvent les
besoins des		les besoins		besoins des
clients		des clients		clients

4. Procédez-vous, au sein de votre entreprise, à une analyse approfondie des informations fournies par l'environnement (besoins des clients, marché potentiel, la concurrence, les lois,...)?

1 _____	2 _____	3 _____	4 _____	5 _____
J'analyse très		J'analyse à		J'analyse
peu l'information		l'occasion		régulièrement
fournie par		l'information		l'information
l'environnement		fournie par		fournie par
		l'environnement		l'environnement

5. Connaissez-vous les raisons motivant vos clients à acheter vos produits et services?

1 _____	2 _____	3 _____	4 _____	5 _____
Je ne connais pas vraiment les motifs de mes clients		Je connais quelques motifs de mes clients à acheter chez moi		Je connais plusieurs motifs de mes clients à acheter chez moi

6. Vous êtes-vous fixé des objectifs marketing?  
(ex. volume de ventes, part de marché, gamme de produits et services à offrir...)

1 _____	2 _____	3 _____	4 _____	5 _____
Je ne me suis pas fixé d'objectifs marketing		Je me suis fixé quelques objectifs marketing		Je me suis fixé des objectifs marketing et en fixe de nouveaux régulièrement

7. Avez-vous conçu un programme marketing (notamment au sujet des prix, des produits et services offerts, du segment de marché visé)

1 _____	2 _____	3 _____	4 _____	5 _____
Je n'ai aucun programme marketing		J'ai un programme marketing mais il n'est pas très précis		J'ai un programme marketing très précis

8. Avez-vous élaboré un plan marketing de façon à atteindre les objectifs marketing visés?  
(Plans opérationnels, méthode de vente, publicité, service aux clients, l'emballage)

1 _____	2 _____	3 _____	4 _____	5 _____
Je n'ai aucun plan marketing, il y a un ajustement au fur et à mesure		J'ai élaboré un plan relatif à quelques actions précises à poser		J'ai élaboré un plan précis pour atteindre les objectifs visés

9. Utilisez-vous la publicité pour votre dépanneur?

1 _____	2 _____	3 _____	4 _____	5 _____
J'utilise très peu la publicité		J'utilise à l'occasion la publicité		J'utilise régulière- ment la publicité

10. Donnez (par ordre décroissant d'importance), les moyens généralement utilisés pour votre publicité?

1- Bulletins, dépliants	_____
2- Radio, télévision	_____
3- Journaux	_____
4- Panneau publicitaire mobile	_____
5- Annonces - vitrines	_____
6- Autres	_____

11. Connaissez-vous le volume de ventes des différents produits ou services offerts à votre dépanneur?

1 _____	2 _____	3 _____	4 _____	5 _____
Je connais très peu le volume de ventes des produits et services		Je connais le volume de ventes de <u>certain</u> s produits et services		Je connais le volume de ventes de tous les produits et services

12. Comment contrôlez-vous et analysez-vous les résultats de votre processus de marketing?  
(ex. écart entre objectifs et résultats, comparaison avec l'ensemble du secteur, comparaison avec d'autres affiliés ou franchisés)

1 _____	2 _____	3 _____	4 _____	5 _____
Je n'analyse pas vraiment les résultats obtenus		J'analyse et fait certaines comparaisons avec le secteur, des affiliés, des franchisés		J'analyse et compare rigoureuse- ment les résultats obtenus en fonction des objec- tifs et du secteur

SECTION H: SATISFACTION DU PROPRIETAIRE-DIRIGEANT

1	2	3	4	5
Très peu satisfait	Peu satisfait	Moyennement satisfait	Assez satisfait	Très satisfait

Selon l'échelle de mesure suggérée, nous désirons connaître votre satisfaction relativement aux éléments suivants:

- 1- Les opérations générales selon le mode d'exploitation choisi (indépendant, bannière, franchise) ☐
- 2- Le support promis ou offert par un groupement, un grossiste, ou un franchiseur ☐
- 3- Les ressources humaines de votre dépanneur ☐
- 4- Les moyens de contrôle que vous utilisez ☐
- 5- Les opérations marketing (ventes, prix, produits, promotion, publicité) ☐
- 6- Les différentes activités de comptabilité (tenue de livres, préparations des paies,...) ☐
- 7- La marge bénéficiaire brute ☐
- 8- La marge bénéficiaire nette ☐

ANNEXE A

1. Bonisoir
2. Cantor
3. Chanteclerc
4. Couche-tard
5. Econosoir
6. Frigo
7. Irving
8. La Maisonnée
9. Mac's
10. Perrette
11. Pinto
12. Provi-soir
13. Sagamie
14. Sept-jours
15. Sertard
16. Servi-Express

## SECTION I

- 1- Quelles sont les bannières de magasins dépanneurs dont vous reconnaissez le nom parmi la liste suivante:

Réponses :

[illegible]

En supposant que vous repartiez en affaires avec un dépanneur, parmi les bannières dont vous reconnaissez le nom, il y en a avec lesquelles vous ne vous associeriez pas, d'autres avec lesquelles vous vous associeriez, et d'autres que vous ne connaissez pas assez pour affirmer si vous vous associeriez ou non avec celles-ci. Pour les quatre prochaines questions, nous vous demanderons de classifier les bannières pour dépanneurs en différents groupes.

- 2- Quelles sont les bannières avec lesquelles vous accepteriez de vous affilier pour les opérations de votre commerce?

### Réponses :

[illegible]



- 3- Parmi ces bannières, y en a-t-il auxquelles vous refuseriez de vous affilier pour les opérations de votre commerce?

Réponses :

[illegible]

- 4- Parmi ces bannières, y en a-t-il au sujet desquelles vous ne vous  
êtes pas vraiment fait d'opinion (votre idée de cette bannière est  
trop floue, trop vague) et pour lesquelles vous ne pouvez affirmer si  
vous vous y affilierez ou non?

Réponses :

[illegible]

- 5- Parmi ces bannières, y en a-t-il au sujet desquelles vous vous êtes fait une opinion mais pour lesquelles cette opinion n'est pas suffisamment favorable pour que vous vous affiliiez, et pas suffisamment défavorable pour que vous ne vous affiliiez pas?

Réponses:

_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

- 6- La prochaine fois que vous aurez à vous affilier à une bannière pour un dépanneur quelles sont les chances (exprimées en pourcentage) que vous vous affiliiez à chacune des bannières suivantes:

Ex.: Je considère qu'il y a 70% des chances que je m'affilie à la bannière "X" en repartant en affaires avec une bannière.

no	%	no	%	0%	50%	100%
_____	: _____	_____	: _____	-----		
_____	: _____	_____	: _____	aucune	des	des
_____	: _____	_____	: _____	chance	chances	chances
_____	: _____	_____	: _____			
_____	: _____	_____	: _____			
_____	: _____	_____	: _____			
_____	: _____	_____	: _____			
_____	: _____	_____	: _____			

- 7- Pour chacune des bannières, indiquez quel niveau de connaissance vous en avez, allant d'une très bonne à une très faible connaissance.

[illegible]

### Annexe III

#### Caractéristiques descriptives des répondants et de leur entreprise

## CARACTÉRISTIQUES DESCRIPTIVES DES RÉPONDANTS ET DE LEUR ENTREPRISE

	E(N=54)		I(N=23)		B(N=15)		F(N=16)	
	n	%	n	%	n	%	n	%
1. Mode d'exploitation (en %)	-	-	23	42,5	15	27,8	16	29,7
2. Nombre d'années d'opérations	5,3	-	7,8	-	3,5	-	3,6	-
3. Forme légale de l'entreprise (en %)								
. propriétaire unique	26	48,1	16	69,5	2	13,3	8	50
. compagnie avec actionnaire (s)	28	51,9	7	30,5	13	86,7	8	50
4. Propriétaire ou Locataire (en %)	28	51,9	14	60,9	14	93,3	0	0
	26	48,1	9	39,1	1	6,7	16	100
5. Ventes annuelles: (en \$)			**					
. Moins de 500 000\$	24	45,3	17	77,2	4	26,6	3	18,8
. De 500 000 à 749 000\$	14	26,4	4	18,2	6	40	4	25
. De 750 000 à 999 999\$	12	22,6	1	4,6	3	20	8	50
. Plus de 1 000 000\$	3	5,7	0	0	2	13,3	1	6,3
6. Marge bénéficiaire brute (%)			**					
. Moins de 20%	12	22,6	10	45,5	2	13,3	0	0
. De 20 à 21.99%	32	60,4	11	50	13	86,7	8	50
. De 22 à 23.99%	8	15,1	1	4,5	0	0	7	43,7
. Plus de 24%	1	1,9	0	0	0	0	1	6,3
7. Superficie du magasin (en m <sup>2</sup> )								
. Moins de 1 500 pi <sup>2</sup>	23	42,6	23	100	0	0	0	0
. De 1 500 à 1 999 pi <sup>2</sup>	13	24,1	0	0	13	86,7	0	0
. Plus de 2 000 pi <sup>2</sup>	18	33,3	0	0	2	13,3	16	100
8. Nombre d'heures de travail du propriétaire-dirigeant (moyenne)	64	-	66	-	65	-	49	-
9. Répartition du temps de travail du propriétaire-dirigeant en %								
. Tenue de livres, comptabilité	7,8	12,3	7	10,6	3,3	5	9,3	19
. Marketing	23,5	36,7	12,3	18,6	29,4	45,3	24,4	49,7
. Ressources humaines	4,3	6,7	2,4	3,6	5,4	8,3	4,6	9,3
. Travail à la caisse	28,4	44,3	44,3	67,2	26,9	41,4	10,7	22

n = 54    E = Echantillon    I = Indépendant    B = Bannière    F = Franchise

\* Sauf pour le nombre d'heures de travail qui apparaît sous la forme d'une moyenne plutôt que d'un pourcentage

\*\* n = 22 répondants

#### Annexe IV

##### Tableau-synthèse: Auteurs-thèmes

Auteur(s)	Thèmes
COMMISSION SURVEILLANCE PRIX PRODUITS ALIMENTAIRES	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Définition dépanneur</li> <li>o Facteurs utilitaires</li> <li>o Produits offerts</li> </ul>
NATIONAL ASSOCIATION OF CONVENIENCE STORES	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Définition dépanneur</li> <li>o Heures, superficie, choix des produits</li> </ul>
JEAN-MARIE NANTEL	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Définition dépanneur</li> <li>o Produits, services</li> <li>o Marchand = professionnel</li> </ul>
DEZIEL PETTIGREW	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Définition dépanneur</li> <li>o Caractéristiques, facteurs de succès, produits</li> </ul>
CAISSE POP. DESJARDINS (FED. QUEBEC)	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Magasin d'appoint</li> <li>o Spécificités</li> </ul>
BUSKIRK, BUSKIRK, PETTIGREW ET DEZIEL	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Définition commerce indépen- dant (pour dépanneur indé- pendant)</li> <li>o Selon statistiques Canada</li> <li>o Administrateur, tâches</li> </ul>
REVUE: LE DEPANNEUR AU QUEBEC	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Nbe dépanneurs indépendants</li> <li>o Autonomie</li> </ul>
ARMAND DAYAN	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Dépanneur (Bannière et affilié)</li> <li>o Chaîne volontaire</li> <li>o Coordination gros + détail</li> <li>o Indépendance juridique, financière</li> </ul>
BUSRICK, BUSRICK DEZIEL PETTIGREW	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Dépanneur (bannière et affilié)</li> <li>o Sous bannière de grossiste</li> <li>o Mise en commun de fonctions et de techniques</li> </ul>

Auteur(s)	Thèmes
INTERNATIONAL FRANCHISE ASSOCIATION	o Définition de franchise - relation continue - savoir-faire - image, succès, techniques redevances
ARMAND DAYAN	o Définition de franchise - système distribution - standardisation - élément de grande organisation
JEAN H. GAGNON	o Franchise d'exploitation - système + plan d'organi- sation du franchiseur
MICHEL JOUHANNAUD	o Particularités du franchisage - collaboration permanente - liens juridiques, indépen- dance
DUMONTIER ET DE MONTARLOT	o Franchise - marque de commerce, cadre, procédures, contrôle par franchiseur, rapport de force
HOWARD ET DICKENSON	o Franchise - réseau de distribution - bénéfices mutuels - document légal
BUSKIRK, BUSKIRK DEZIEL PETTIGREW	o Franchise - droit de vente, redevances savoir faire, publicité
PHILIP KOTLER	o Définition marketing - analyse, organisation, planification, contrôle des activités, straté- gies, ressources



Auteur(s)	Thèmes
AMERICAN MARKETING ASSOCIATION	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Définition marketing</li> <li>- processus de planification et d'exécution</li> </ul>
MICHEL JOUHANNAUD	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Le détaillant indépendant</li> <li>- difficultés, isolement, vulnérabilité</li> </ul>
REVUE: "LE DEPANNEUR AU QUEBEC"	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Chiffre d'affaires</li> <li>- des dépanneurs indépendants vs dépanneurs affiliés</li> </ul>
ARMAND DAYAN	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Chaîne volontaire</li> <li>- avantages, inconvénients</li> </ul>
REVUES SECTEUR ALIMENTAIRE: L'EPICIER L'ALIMENTATION AU QUEBEC, LE DEPANNEUR AU QUEBEC	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Publicité des groupements ou bannières</li> <li>- services offerts</li> <li>- autonomie</li> <li>- atout pour PMS (Petites et moyennes surfaces)</li> </ul>
BANQUE FEDERALE DE DEVELOPPEMENT	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Sous bannière mais franchisés</li> <li>- motivations au franchisage (avantages perçus)</li> </ul>
SANDY ALEXANDER	<ul style="list-style-type: none"> <li>o La franchise</li> <li>- avantages</li> <li>- inconvénients</li> </ul>
THOMAS MURPHY	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Le franchisage</li> <li>- compromis entre salarié et entrepreneur</li> <li>- prix à payer</li> </ul>
BURR, BARTLETT	<ul style="list-style-type: none"> <li>o La franchise</li> <li>- éléments contraignants</li> <li>- capacité limitée de négociation</li> </ul>
EDENS, SELF, GRIDER	<ul style="list-style-type: none"> <li>o La franchise</li> <li>- avantages, inconvénients</li> <li>- comparaison avec l'indépendant</li> </ul>

-BURR,

Auteur(s)	Thèmes
NICOLAS SIROPOLIS	<ul style="list-style-type: none"> <li>o La franchise <ul style="list-style-type: none"> <li>- mythe de l'indépendance</li> <li>- services non autrement accessibles</li> </ul> </li> </ul>
SUCCESSFUL SMALL BUSINESS MANAGEMENT	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Avantages du franchisage</li> </ul>
L'ETUDE DE HOWARD ET DICKENSON (1975)	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Sujets de disputes franchisés et franchiseurs</li> <li>o Restrictions des activités entrepreneuriales du franchisé</li> </ul>
RICHARD JOHNSON (1985) (REPORTAGE)	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Problèmes entre "La Maisonnée" et certains franchisés <ul style="list-style-type: none"> <li>- profits non réalisés,</li> <li>- services inadéquats,</li> <li>- revente difficile</li> </ul> </li> </ul>
CONFERENCE BOARD (1971) (ETUDE) (537 F)	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Services offerts aux franchisés <ul style="list-style-type: none"> <li>- services les plus utiles</li> <li>- revenus projetés</li> <li>- sources de mécontentement</li> <li>- besoin d'aide supplémentaire</li> <li>- association de franchisés</li> <li>- attrait pour franchisés</li> </ul> </li> </ul>
L'ETUDE DE KNIGHT (1982) 105 F                      102 I	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Comparaison entrepreneurs <ul style="list-style-type: none"> <li>- caractéristiques personnelles</li> <li>- compétence en gestion</li> <li>- financement</li> <li>- services d'appui externes</li> <li>- degré d'indépendance</li> <li>- consultation avant lancement</li> <li>- services offerts et satisfaction des franchisés y rattachée</li> <li>- problèmes, solutions</li> <li>- législations souhaitées</li> <li>- raisons au choix du franchisage</li> </ul> </li> </ul>

Auteur(s)	Thèmes
L'ETUDE DE HUNT (1977)	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Avantages du franchisage               <ul style="list-style-type: none"> <li>- chances de réussite (indépendants vs franchisés)</li> <li>- législation sur droit de résiliation</li> </ul> </li> </ul>
STAFFORD ET STAPLES (1975)	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Problèmes légaux des PME causés par négligence du marketing (peu d'importance qu'on lui accorde)</li> </ul>
TROMBETTA (1976)	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Problèmes du petit détaillant à identifier le marché cible</li> </ul>
D'AMICO (1978)	<ul style="list-style-type: none"> <li>o La recherche en marketing</li> <li>o Récriménations des petits détaillants contre la recherche en marketing</li> </ul>
JUSTES ET JACKSON (1978)	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Marketing: fonction négligée du management</li> <li>o Approche simple de recherche en marketing</li> </ul>
BROUGHTON (1983)	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Importance des renseignements en marketing</li> <li>o Questions suggérées</li> <li>o Difficultés à l'obtention d'informations</li> </ul>
BOISVERT, BRISOUX, LAMBIN ET PEETERS (1981)	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Modèle "Le Marketing industriel"</li> <li>o Outil analytique</li> </ul>
BRISOUX ET LAROCHE (1980)	<ul style="list-style-type: none"> <li>o Modèle de catégorisation des marques</li> </ul>

## Références

- ALEXANDER, S., (1970), Franchising and you unlimited opportunities for success, Los Angeles, Lawrence, 237 pages.
- BANQUE BRUXELLES LAMBERT, (1983). Le franchisage, avantages et contraintes. La documentation française. No. 1, 805.
- BANQUE FEDERALE DE DEVELOPPEMENT, (1979). Service de gestion-conseil. L'achat d'une franchise. Montréal, 10 pages.
- BOISVERT, J., BRISOUX, J.E., LAMBIN, J.J., PEETERS, R. (1981). Le marketing industriel. Diaporama, Université du Québec à Trois-Rivières.
- BRISOUX, J.E., (1980). Le phénomène des ensembles évoqués: une étude empirique des dimensions contenu et taille. Thèse de doctorat en Sciences de l'Administration, Université Laval, Québec.
- BRISOUX, J.E., LAROCHE, M. (1980). "A proposed consumer strategy of simplification for categorizing brands", Proceedings of the Annual Meeting of the Southern Marketing Association, 112-114.
- BURR, P., BURR, R., BARTLETT, P., (1984). Franchising and the omnious buy-back clause. Journal of Small Business Mgmt. 22 , no 2.
- BUSKIRK, D., BUSKIRK, H., PETTIGREW, D., DEZIEL, L. (1982). La gestion des commerces de détail. McGraw-Hill, 542 p.
- CANADA, (1975). Commission de surveillance du prix des produits alimentaires. Enquête sur les magasins d'alimentatin du type Dépanneur. 58 pages.
- CONFERENCE BOARD (1971). Franchised distribution. Conference board publication.
- DAYAN, A., (1972). Manuel de la distribution, Editions de l'organisation, Paris, 207 pages.
- DOWNING, B.D., (1971). Basis Marketing. Charles E. Marell.
- DUMONTIER, A.H., DE MONTARLOT, L., (1974). Guide pratique du franchising, Ent. Modernes d'éditions, Paris, 166 pages.
- FEDERATION DE QUEBEC DES CAISSES POPULAIRES DESJARDINS. (1977). La distribution alimentaire: document de travail. Québec, 51 pages.
- GAGNON, J.H. (1984). Comment acheter une franchise: guide du futur franchisé, Montréal, Editions AGence d'Arc, 152 p.
- HUNT, S.D., (1977) Franchising: Promises, problems, Prospects, Journal of S.B.M. 53, No 3.

- JOUHANNAUD, M., (1974). Le franchising, Suresnes, Editions Hommes et techniques, 140 pages.
- KNIGHT, R., (1984). The Independence of the franchise entrepreneur. Journal of Small Business Mgmt. 22, No.2.
- LE DEPANNEUR AU QUEBEC, (1985), Mai-Juin, 1, No.1, Juillet-Août, 1, No.2.
- MURPHY, T., (1982). Forbes, 130, no. 6.
- SHERER, D., (1967). Financial security and independance through a small business franchise. New-York: Pilot books. 47 pages.
- SIROPOLIS, N., (1977). Small business management: A guide to entrepreneurship. Boston: Houghton Mifflin, 507 pages.
- STATISTIQUES CANADA, Commerce de détail, catalogue 63-005, décembre 1984, janvier 1975.
- TATE, C.E., jr., ET ASSOCIES, (1982). Successful small Business management. Business Publ. Inc., Texas, 591 pages.
- TROMBETTA, N., (1976). An empirical approach to marketing strategy for the small retarder. Journal of SBM. 14, no.4.